

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci

Analysis of Job Satisfaction in the Selected Organization

Student: Zuzana Fantová

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Fantová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Analýza pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci**
Analysis of Job Satisfaction in the Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Pojetí pracovní spokojenosti v odborné literatuře
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza současného stavu pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení na zlepšení pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha:

Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

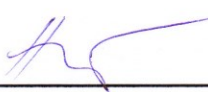
ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

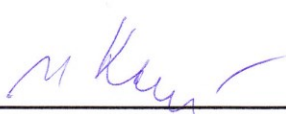
Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 10.5.2013

Zuzana Fantová

Zuzana Fantová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za vedení mé bakalářské práce, za cenné připomínky a odbornou pomoc při jejím zpracování.

Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti New Travel.cz s.r.o., zejména Ing. Veronice Juhaňákové, za možnost získání dat a praktické poznatky k mé práci.

Obsah

1	Úvod	4
2	Pojetí pracovní spokojenosti v odborné literatuře	5
2.1	Charakteristika pracovní spokojenosti	5
2.2	Pohledy na pracovní spokojenost	6
2.3	Postoje a hodnoty	7
2.4	Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků	10
2.5	Vybrané teorie pracovní motivace	11
2.5.1	Maslowova hierarchie potřeb	11
2.5.2	Alderferova teorie potřeb	13
2.5.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie	14
2.5.4	Vroomova teorie očekávání	16
2.6	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	16
2.7	Důsledky pracovní nespokojenosti	26
2.7.1	Absentérství	27
2.7.2	Fluktuace	28
2.7.3	Nižší výkonnost pracovníků	28
2.8	Měření spokojenosti zaměstnanců	31
2.8.1	Písemné dotazování	32
2.8.2	Rozhovor	33
2.8.3	Pozorování	33
3	Cestovní agentura New Travel.cz s.r.o.	34
3.1	Představení společnosti	34
3.2	Současný stav jednotlivých aspektů práce	34
4	Analýza pracovní spokojenosti	37
5	Návrhy a doporučení na zlepšení pracovní spokojenosti	54
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	54
5.2	Návrhy a doporučení	57
6	Závěr	60
	Seznam použité literatury	61
	Seznam zkratk	62

1 Úvod

Práce je nedílnou součástí života každého dospělého člověka. Představuje základní lidskou činnost uspokojující řadu potřeb jedince. Jedním z nejdůležitějších zdrojů každé organizace jsou právě lidé a jejich práce. Prostřednictvím vykovávané práce svými zaměstnanci organizace dosahuje svých cílů, je tedy důležité lidský kapitál v organizaci udržet posílením vztahu mezi zaměstnancem a organizací. Pokud má pracovník ke své práci kladný vztah, je spokojený.

Spokojenost obecně vyjadřuje míru vyrovnaní se s životními okolnostmi a pracovní spokojenost je pak součástí celkové životní spokojenosti. Pracovní spokojenost je však velmi subjektivním pojmem. Člověk je spokojený pokud může uspokojit své potřeby a zájmy i v pracovní oblasti. Tyto zájmy a potřeby se u každého jedince liší a záleží na jednotlivci, po čem v dané chvíli touží a co mu přivodí pocit spokojenosti. Jelikož pracovní spokojenost ovlivňuje pracovní chování, každá organizace se snaží o zvýšení pracovní spokojenosti svých zaměstnanců.

Cílem mé bakalářské práce je **analyzovat pracovní spokojenost** zaměstnanců společnosti New Travel.cz pomocí dotazníkového šetření vybraného vzorku zaměstnanců této společnosti. Na základě zjištěných výsledků identifikuji problémy v organizaci a vypracuji návrhy a doporučení na zlepšení, jež by mohly vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. První část práce je věnována teorii pracovní spokojenosti. Dále se budu na základě studia odborné literatury zabývat faktory, jež ovlivňují pracovní spokojenost, a důsledky pracovní nespokojenosti. V další části práce se budu zabývat popisem metod používaných pro průzkum pracovní spokojenosti. Následně představím organizaci, v níž budu provádět průzkum spokojenosti zaměstnanců. Tuto organizaci jsem si vybrala především proto, že s ní mám zkušenost z prázdninové brigády, a že mi vedení organizace ochotně umožnilo tento průzkum uskutečnit. Poslední část zahrnuje samotnou analýzu, vyhodnocení šetření spokojenosti a návrhy a doporučení pro organizaci, které by mohly vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

2 Pojetí pracovní spokojenosti v odborné literatuře

V této kapitole bakalářské práce se zaměřím především na teorii pracovní spokojenosti, jež bude vycházet z odborné literatury. Tyto teoretické předpoklady budou nápomocny k naznačení problematiky pracovní spokojenosti, jež je pro mou bakalářskou práci stěžejní.

2.1 Charakteristika pracovní spokojenosti

Pocity radosti, uspokojení a úspěšnosti jsou vyjádřením míry naplňování cílů, potřeb a očekávání jedinců. Tyto pocity vyjadřují úroveň subjektivního vnímání a vyrovnávání se s podmínkami života. Pocity uspokojení či neuspokojení se vztahují také k pracovní sféře, která představuje značnou část života jednotlivce. Jelikož se s vykonávanou prací pojí konkrétní potřeby a cíle pracovníka, které vnímá a vyhodnocuje, jedinec má možnost dosahovat úspěchů a určité míry spokojenosti, která ovlivňuje celkovou kvalitu života a fyzické i duševní zdraví jedince. Vnímaný a prožívaný průběh vykonávané činnosti je u každého zaměstnance odlišný, jedná se proto o zcela individuální a subjektivní vyjádření pocitů. Pracovní spokojenost je pak odrazem práce a jejích podmínek ovlivňující kvalitu života (Štikar a kol., 2003).

„Pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána“ (Bedrnová, Nový, 2007, str. 395).

Locke definoval pracovní spokojenost jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností.“ Pracovní spokojenost se týká různých aspektů práce, které ji ovlivňují. Obvykle zde řadíme postoj jedince k výši mzdy, k podmínkám práce, ke spolupracovníkům a nadřízeným, k možnostem kariérního růstu a k vnitřním aspektům práce či pracovní pozici samotné.

Zajištění pracovní spokojenosti zaměstnanců je důležité zejména z toho důvodu, že pracovní spokojenost je indikátorem psychologické pohody a duševního zdraví jedince, a vede k motivaci a dobrým pracovním výkonům. Lidé využívají pracovní spokojenost k tomu, aby jimi vykonávaná práce byla především smysluplná. Pracovní spokojenost pak závisí na tom, jak pracovní úkoly zaměstnanců odpovídají dlouhodobému účelu práce, jak je

vykonávaná práce pro pracovníka důležitá a jak se tato práce shoduje s jeho dlouhodobými cíli (Arnold et al., 2007, str. 251).

„Pracovní spokojenost je uspokojení ze **smysluplné práce**, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění“ (Bedrnová, Nový, 2007, str. 392).

Pokud jsou zaměstnanci spokojeni s vykonávanou prací, pracovním prostředím i podmínkami v práci, jsou těsněji spjati s organizací, v níž jsou zaměstnáni, a ztotožňují se s ní, budou oddaněji a usilovněji pracovat v zájmu dosahování cílů organizace. Méně nespokojenosti pracovníků povede k méně příležitostem k sociálnímu neklidu a pracovním konfliktům, což je výhodou pro danou organizaci (Thomson, 2007).

Pracovní spokojenost tedy vyjadřuje rozdíl mezi tím, co je pro jedince důležité, a jak jsou tyto potřeby uspokojeny. Pracovní spokojenost je vysoce individuální charakteristikou a každý jedinec prožívá vztah k vykonávané práci subjektivně. Aby byli zaměstnanci spokojeni, musí ve své práci spatřovat **smysl**. Vykonávaná práce, jež dává pracovníkům smysl a uspokojuje jejich potřeby, vede k pracovní spokojenosti.

2.2 Pohledy na pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je psychology studována od 30. let našeho století. Je nezbytné odlišit pohledy na pracovní spokojenost, která může být chápána jako:

- **spokojenost v práci**, která představuje obsahově širší význam zahrnující komponenty, které se vztahují se k osobnosti zaměstnance a k bezprostředním i obecnějším podmínkám práce,
- **spokojenost s prací**, což je obsahově užší význam, jež se pojí s výkonem konkrétní pracovní činnosti, s jejími psychickými i fyzickými nároky, pracovním režimem, či společenským ohodnocením.

U pracovní spokojenosti je dále také nutné rozlišovat:

- **celkovou a dílčí spokojenost**, kdy se jedná o celkovou míru spokojenosti a vztahu k vykonávané činnosti nebo dílčí spokojenost s jednotlivými faktory ovlivňujícími práci,
- **intenzitu** spokojenosti, čímž rozumíme míru prožitku a emocí, která se vyskytuje od maximální spokojenosti po krajní nespokojenost,

- **stálost** spokojenosti vyjadřující stabilitu a proměnlivost prožitků; stálost vyjadřuje vývoj spokojenosti jedince.

Pracovní spokojenost lze chápat jako „aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti/nespokojenosti s danou pracovní situací, nebo jako proces. V jistém časovém intervalu je možno sledovat jak postupně se vyvíjející celkovou spokojenost, tak proměnlivost dílčích spokojeností.“ Také může být chápána jako „situační reakce na měnící se pracovní podmínky a spokojenost/nespokojenost jako určitá osobnostní dispozice“ (Štikar a kol., 2003, str. 113).

Dle Bedrnové a Nového (2007) může být spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami chápána jako:

- kritérium pro hodnocení personální politiky podniku kdy je popisem stavu,
- podmínka efektivního využívání pracovního potenciálu jakožto hnací síla,
- uspokojení člověka na základě dosahování cílů, což však může být překážkou v případě, kdy je jedinec uspokojen dosažením nízkých cílů a nemá potřebu se více namáhat.

„Úspěšné jednotlivce charakterizuje zralost, spokojenost a užitečnost. Spokojenost může být chápána jako forma pozitivního napětí a tudíž může být vnímána jako vazba mezi tím, čeho chceme dosáhnout, a tím, čeho dosahujeme“ (Doležal a kol., 2012, str.369).

V praxi povede pochopení pracovní spokojenosti k efektivnějšímu využití pracovního potenciálu jedince, proto by se měla každá organizace touto problematikou zabývat a spokojenosti svých zaměstnanců se věnovat.

2.3 Postoje a hodnoty

V této kapitole se budu zabývat postoji a hodnotami jedince, jež mají významný vliv na pracovní chování, a úzce souvisí s pracovní spokojeností jednotlivců.

Jak uvádí Pauknerová (2012), pracovní spokojenost můžeme chápat jako spokojenost jednotlivých pracovníků s prací a podmínkami týkajícími se práce. Z pohledu zaměstnance je pracovní spokojenost spojena se seberealizací, s radostí z práce a s určitým sebeuspokojením.

Jedinec svůj subjektivní vztah k vykonávané práci vyjadřuje specifickým hodnocením obsahu a charakteru práce a navenek se tento **vztah projevuje v konkrétních postojích** pracovníka.

Na pracovní spokojenost můžeme pohlížet jako na psychologický obsah či sociální jev, který se vztahuje k danému jedinci. Pracovní činnost znamená pro zaměstnance určitý **postoj a hodnotu**, a pomocí vykonávané práce uspokojuje spektrum svých potřeb. Tato činnost určuje postavení pracovníka jak v organizaci, tak ve společnosti. Zmíněné skutečnosti mají vliv na psychiku člověka a výrazně ovlivňují jeho pracovní chování (Štikar a kol., 2003).

Postoje, jež člověku umožňují adaptovat se na prostředí, plní obecně v lidském životě tyto základní funkce:

- poznávací- postoje jedince organizují zkušenosti,
- instrumentální - postoje minimalizují ztráty a maximalizují zisky,
- výrazu hodnot – postoje jsou chápány jako nástroje, pomocí nichž jednotlivec vyjadřuje skutečnost, že je nositelem určitých hodnot,
- adjustační – vztahy člověka k ostatním lidem jsou zprostředkovány pomocí postojů,
- sebeochranná – postoje udržují stabilitu sebeobrazu jedince, jsou tudíž prevencí proti hrozbám z okolního prostředí a usnadňují zvládnout případné konflikty či náročnější situace.

„Poznání postojů umožňuje zformulovat víceméně platné předpoklady o směrech budoucího chování jeho nositele.“ Postoje jednotlivce nejsou neutrální, jsou vyjádřením hodnotícího vztahu k různým sociálním objektům v prostředí jedince. Postoj je charakterizován jako relativně stabilní charakteristika. Část postojů je vrozených, většinu postojů však jedinec získá v průběhu života, a to přímo prostřednictvím osobní zkušenosti s danými objekty či zprostředkovaně, sociálním učením (Výrost, Slaměník, 2008, str. 127).

Pracovní postoje jsou pak vztahovány k různým problémům, jež souvisí s prací, kterou daný zaměstnanec vykonává. Postoje můžeme rozdělit do těchto skupin:

- postoje k organizaci; zde řadíme například postoje k cílům organizace, personální politice či k vrcholovému managementu,
- postoje k nadřízeným; jsou to postoje, které vyjadřují vztah k jejich odbornosti, charakterovým vlastnostem,

- postoje k pracovní skupině; vyjadřují postoje jedince k úrovni mezilidských vztahů nebo sociálnímu klimatu organizace,
- postoje k práci samotné a k podmínkám práce; čímž myslíme vztah k danému obsahu práce nebo k platovým podmínkám,
- postoj k mimopracovním podmínkám; což může být například postoj zaměstnance k dojíždění do zaměstnání (Štikar a kol., 2003).

Jak uvádí Bělohlávek a kol. (2006), zjištění pracovních postojů je důležité pro posouzení organizačního klimatu, které ovlivňuje spokojenost zaměstnanců.

Postoj úzce souvisí s **přesvědčeními**. Každé přesvědčení přisuzuje danému objektu určitou vlastnost a postoj osoby je funkcí těchto vlastností, což znamená, že pokud si jedinec vytvoří přesvědčení o objektu, automaticky získává také postoj k tomuto objektu. Jedinec může svůj postoj v průběhu života změnit. Hlavním prostředkem pro navození změny postojů jednotlivce je přesvědčování neboli persvaze. Persvazivní komunikaci lze rozčlenit do tří základních skupin:

- proměnné komunikačního procesu – zdroje, obsah, kanál informace a příjemce, cíl persvazivní informace,
- proměnné vysvětlující procesy – pozornost, porozumění, přijetí, podržení a konání,
- vnitřní komponenty postoje (Výrost, Slaměník, 2008).

Hodnoty určují jak hmotné, tak nehmotné skutečnosti, jež jsou pro daného jedince důležité. Hodnoty člověka jsou výrazně spojeny s emocemi, jsou propojeny v celé síti přesvědčení s hodnotami jedince, s jeho schopnostmi a dovednostmi, s chováním, s okolím, které jej obklopuje, a také s jeho identitou. Své hodnoty berou lidé jako samozřejmost a téměř si je neuvědomují přinejmenším do chvíle, kdy skutečnost, jež je pro jednotlivce důležitá, pomine. Hodnoty jsou vnímány jako poměrně stálé, vyvěrají z pocitu identity, sounáležitosti a směřování člověka a mají významný vliv na lidské chování (Doležal a kol., 2012).

Jelikož se vztah k vykonávané práci projevuje konkrétními postoji zaměstnance a jeho hodnotami, je důležité tyto skutečnosti poznat a respektovat, protože ovlivňují pracovní chování jednotlivce.

2.4 Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků

Existuje vztah mezi motivací, pracovním výkonem a spokojeností zaměstnance. Výkonnost daného pracovníka závisí na motivaci a na konkrétních podmínkách práce. Pracovní podmínky pak mají vliv právě na spokojenost zaměstnanců.

„Motivací k práci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje **přístup člověka k práci**, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“

Důležité je uvědomit si vztah mezi motivací zaměstnance a jeho pracovním výkonem. Výkonnost pracovníka závisí zejména na velikosti motivace a také je ovlivněna schopnostmi, dovednostmi a vědomostmi daného jedince. Mezi další faktory, jež mohou výkon ovlivnit, patří vnější podmínky práce – technické vybavení pracoviště, užívané technologie či úroveň fyzických pracovních podmínek. Pracovní podmínky mají na spokojenost a motivaci zaměstnanců vliv především v těch oblastech, kde je práce neuspokojuje a to jak charakterem, tak obsahem práce. Obvykle záleží na možnostech týkajících se pracovní kariéry, na finančním ohodnocení, činnosti vedoucího pracovníka a jednání spolupracovníků, na fyzických podmínkách pracovní činnosti, taktéž záleží na uplatňovaném stylu organizace práce, řízení v podniku a na péči o stávající zaměstnance. Dobré podmínky práce tedy nepřímým způsobem stimulují motivaci k práci. Nesmíme však opomenout skutečnost, že u každého jedince nalezneme mnohorozměrnou strukturu spokojenosti, skládající se z množství prožívaných vztahů k aspektům v práci jej obklopujících, která je vždy subjektivní. To, jak jsou jednotlivé elementy pracovní spokojenosti pro jednotlivce subjektivně důležité, určuje celkovou spokojenost. Ačkoli je motivace vysoce individuální, je nezbytné **rozpoznat vnitřní hnací síly** člověka, které ovlivňují jeho pracovní chování (Bedrnová, Nový, 2007, str. 383).

Motivace může ovlivnit pozitivně nebo negativně výkon každého zaměstnance. Jelikož je motivace velmi diskutovaným tématem v každé společnosti, a to jak ze strany vedení, tak ze strany pracovníků, organizace by této problematice měla věnovat pozornost. Důvodem je zejména tato skutečnost: k dosažení efektivního pracovního výkonu zaměstnance je vhodné, aby měl jedinec v dané organizaci zájem pracovat a měl k tomu jistý **motiv**, který mu může být poskytnut vhodným stimulováním právě ze strany vedení.

2.5 Vybrané teorie pracovní motivace

V této kapitole si představíme vybrané teorie pracovní motivace. Důvodem je skutečnost, že pracovní spokojenost je úzce spjatá s motivací zaměstnanců, jelikož motivace dává smysl chování a jednání pracovníků. Pracovní spokojenost je vymezována v závislosti na uspokojování potřeb zaměstnanců. Snaha uspokojit své potřeby a zvýšit tak pracovní spokojenost je aktivizujícím činitelem chování a jednání zaměstnanců. Spokojenost je tak odrazem míry a kvality uspokojení potřeb jedince při pracovní činnosti. A právě potřebami a pracovním chováním se zabývají teorie motivace.

Motivační teorie, jež jsou zaměřené na pracovní chování, lze rozdělit do dvou skupin.

První skupina teorií ukazuje, co jedince motivuje k výkonu práce, a autoři těchto teorií identifikují lidské potřeby, vztahy a preference mezi nimi, a určují faktory vedoucí k dosahování výkonu a spokojenosti pracovníka. Mezi tyto teorie patří Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a Alderferova teorie potřeb.

Do druhé skupiny teorií týkajících se pracovní motivace řadíme modely předpokládající důkladnější teoretická vysvětlení motivace práce. „Stěžejní postavení v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace.“ Z této skupiny teorií bych uvedla nejznámější Vroomovu teorii očekávání (Štikar a kol., 2003, str. 104).

2.5.1 Maslowova hierarchie potřeb

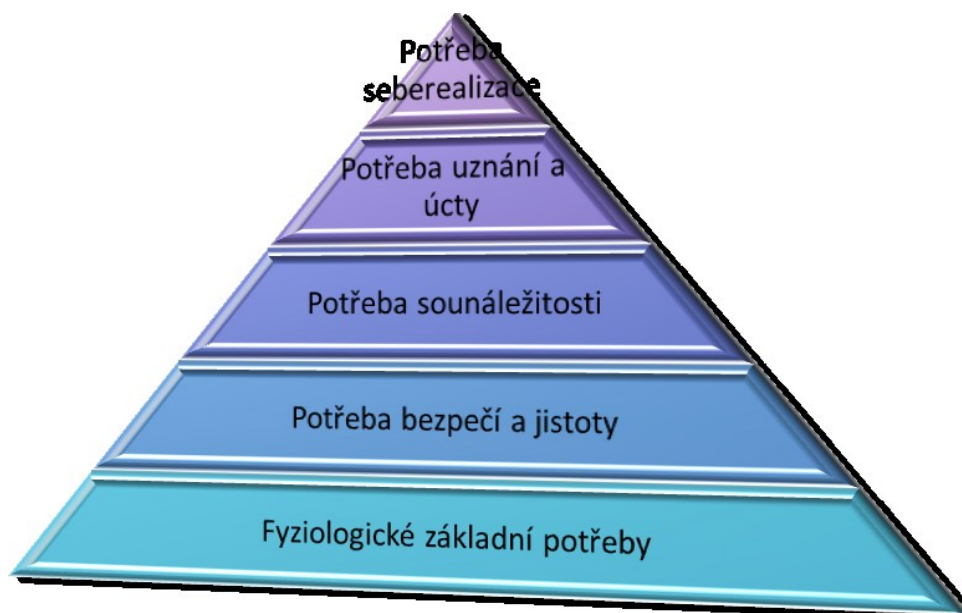
Maslowova hierarchie potřeb bývá nazývána také jako Maslowova pyramida nebo Maslowova teorie potřeb. Jedná se o hierarchii lidských potřeb, kterou sestavil psycholog a sociolog Abraham Maslow již v roce 1943, kdy přišel s názorem, že všichni jedinci jsou motivováni k uspokojení svých potřeb, jež lze hierarchicky seřadit dle jejich významu pro daného jedince (Brooks, 2003; <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb>, 17.2. 2013).

Maslow stanovil pět úrovní potřeb, jež se lidé snaží uspokojit:

1. Fyziologické potřeby – tvoří je základní potřeby, jako je potřeba jídla a pití, potřeba spánku, sexu, tj. nejzákladnější potřeby člověka.
2. Potřeby bezpečí – zahrnují potřebu fyzického i psychického bezpečí, stabilitu a jistotu, tj. neohrožující okolní prostředí.

3. Potřeby sounáležitosti – jedná se o naplnění potřeb cítění sounáležitosti s dalšími jedinci či skupinami a interakci a identifikaci s druhými.
4. Potřeby úcty – náleží zde potřeba jedince být respektován a uznáván a taktéž potřeba vlastního úspěchu.
5. Potřeby seberealizace – vztahují se k potřebě naplnit vlastní potenciál a rozvíjet a uplatnit své schopnosti (Arnold et al., 2007).

Obr. 2.5.1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Zpracování dle Arnold et al., 2007

Maslow tvrdil, že lidské potřeby se člení do několika úrovní od základních fyziologických potřeb až po vyšší úroveň, a lidé mají tendenci uspokojit své potřeby nejnižší úrovně před pocíťovanými potřebami vyšších úrovní (Cole, 1988).

Jedinci usilují o uspokojení vyšších potřeb v případě, že jejich nižší potřeby jsou naplněny. Ve chvíli, kdy jsou potřeby nižší úrovně uspokojeny, neslouží již jako motivační zdroje. A pokud má být člověk motivován, musí mít příležitost uspokojit potřeby vyššího stupně hierarchie (Brooks, 2003).

Význam Maslowovy teorie tedy spočívá ve vymezení základních potřeb, které jsou pro zaměstnance důležité, a popisuje hierarchizaci potřeb týkající se všech pracovníků. Pokud si tedy převedeme Maslowovu teorii do podoby hierarchie pracovní motivace, můžeme jednotlivé úrovně potřeb zaměstnance vyjádřit následujícím způsobem:

Obr. 2.5.1: Hierarchie pracovní motivace



Zdroj: Zpracování dle Štikar a kol., 2003

Člověk tedy nepracuje jen z důvodu toho, aby na základě platu uspokojil své fyziologické potřeby, jež jsou nejprimitivnějšími potřebami člověka. Práce umožňuje jedinci uspokojit více potřeb, jež překračují rámec potřeb základních. A právě uspokojení těchto potřeb vede ke spokojenosti zaměstnanců.

2.5.2 Alderferova teorie potřeb

Clayton Alderfer (1972) navázal na myšlenku Abrahama Maslowa studiemi, které jej vedly k navržení jeho takzvané ERG teorie motivace (Existence, Relatedness and Growth), kdy stanovil pouze tři úrovně motivačních potřeb. Navrhnuté potřeby jedinců se řadí do tří skupin potřeb: existence, vztahy a růst. Potřeba existence koresponduje s Maslowovými sociálními potřebami, zatímco potřeby růstu odpovídají Maslowovým vyšším úrovním potřeb. Alderferův model je dynamičtější než model Maslowa. Umožňuje, aby se lidé zabývali dvěma úrovněmi potřeb najednou a také rozlišuje dlouhodobé potřeby od příležitostných krátkodobých potřeb (Cole, 1988).

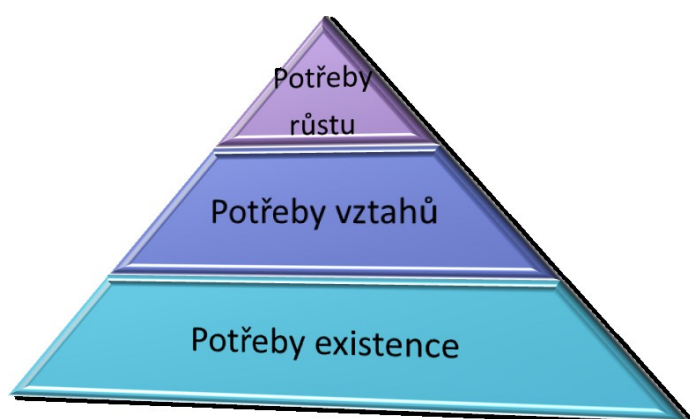
Teorie rozlišuje tři úrovně potřeb:

1. Potřeby existence – tvoří je fyziologické potřeby člověka a potřeba bezpečí; k jejich uspokojení dochází prostřednictvím platu či pracovními a sociálními jistotami.

2. Potřeby vztahů – vyjadřují interakci s dalšími jedinci či skupinami; uspokojení může vyplývat z emocionální podpory, respektu či úcty.
3. Potřeby růstu – vztahují se k potřebám osobního růstu jedince a jeho rozvoje; k uspokojení těchto potřeb dochází plným využitím schopností.

Dynamičnost Alderferovy teorie spočívá ve skutečnosti, kdy jedinec může být ovlivňován více potřebami různých úrovní ve stejné chvíli. Také uspokojení jedné potřeby nemusí nutně znamenat automatické působení výše postavené potřeby (Štikar a kol., 2003).

Obr. 2.5.2: Alderferova teorie potřeb



Zdroj: Zpracování dle Štikar a kol., 2003

Alderferova teorie potřeb identifikuje stavy uspokojení a přání, jež jsou subjektivní u každého jedince. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi jednotlivci a jejich prostředím, které je obklopuje.

2.5.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg (1966) konstatoval, že člověk žije na dvou úrovních: na úrovni fyzické a psychologické. Jeho původní studie sledovala při práci 200 inženýrů a účetních, aby se ověřila koncepce, že jedinec má dvě úrovně potřeb: živočišné potřeby a lidské potřeby s nutností psychologického růstu. Interpretace výsledků jej vedla k navržení dvoufaktorové motivační teorie (Cole, 1988).

„Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti“ (Doležal a kol., 2012, str. 308).

Herzbergova dvoufaktorová teorie vychází z existence dvou druhů motivačně závažných podnětů. První jsou vnější a zahrnují faktory, které se týkají práce, celkových podmínek na pracovišti a pracovního zařízení. Tyto faktory, jež nazýváme hygienickými, ovlivňují pracovní pohodu a spokojenost zaměstnance, jelikož jejich motivační vliv je rychle „opotřebován“. Druhými jsou vnitřní faktory, které odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti, týkají se zajímavosti vykonávané práce a uspokojení z práce, a projevují se ve výkonnosti zaměstnance. Tyto faktory jsou označovány jako motivátory a jejich motivační síla je naopak považována za nevyčerpatelnou (Štikar a kol., 2003).

Mezi hygienické faktory řadíme například firemní benefity, čímž může být například možnost využívání firemního automobilu či telefonu, dále zde patří pracovní podmínky, plat zaměstnance či vztahy s podřízenými i nadřízenými spolupracovníky.

Mezi motivační faktory můžeme zařadit například úspěchy jednotlivce či jeho uznání, uspokojení z práce, odpovědnost, kterou zaměstnanec v práci nese, nebo zde patří také pokrok a osobní rozvoj (Doležal a kol., 2012).

Obr. 1.5.3: Zdroje uspokojení a neuspokojení

Hygienické faktory

Vnější odměny

Politika a způsob řízení organizace

Vztahy s nadřízenými

Pracovní podmínky

Plat, mzda

Vztahy se spolupracovníky

Status, povýšení

Jistota zaměstnání

Motivační faktory

Vnitřní odměny

Pocit dosažení výsledků

Uznání

Práce samotná

Zodpovědnost

Služební postup

Osobní růst

Zdroj: Převzato z Brooks, 2003, str. 55

„Herzberg upozornil, že není možné motivaci zvyšovat pouze zlepšováním vnějších podmínek, kontextu práce, ale že značný motivační potenciál leží především v úpravě vnitřních podmínek – v obsahu práce. Herzbergovy poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce“ (Bělohlávek a kol., 2006, str. 543).

Organizace by se tedy v této souvislosti měly zaměřit nejen na zlepšování vnějších faktorů práce, ale také na samotný obsah práce, který je důležitým základem. Pro dosažení efektivní motivace a spokojenosti zaměstnanců je tedy důležité naplnění hygienických i motivačních faktorů. Plněním hygienických faktorů je důležité pracovníky neznechutit a pomocí motivačních faktorů lze zaměstnance „popohnat“ vpřed.

2.5.4 Vroomova teorie očekávání

Victor Vroom zaměřil svou pozornost na individualitu chování na pracovišti. Pozoroval pracovní chování jednotlivců s cílem vysvětlit tyto procesy. Předpokládal, že pracovní chování jedince může být motivováno. Stanovil tak vztah mezi možnými pracovními výsledky a očekáváními. Na základě těchto základních prvků Vroomovy myšlenky je jeho teorie nazývána teorií očekávání (Cole, 1988).

„Tato teorie tvrdí, že v nás neustále probíhají procesy predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu“ (Doležal a kol., 2012, str. 309).

Motivační síla je dle Vrooma úměrná našim přesvědčením:

- valence – předpokládané uspokojení z výsledku, přesvědčení jedince o atraktivitě a přitažlivosti daného cíle,
- instrumentalisty – přesvědčení o dosažení cíle pomocí definovaného chování,
- expektance – přesvědčení jedince, že se tak bude umět chovat (Doležal a kol., 2012).

Podstatou této teorie je skutečnost, že motivace jedince je úměrná významu, jež pro něj má dosažení daného cíle. Pracovník je tedy motivován k určitému cíli tehdy, má-li pro něj stanovený cíl hodnotu a pokud má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout. Dosažení cíle, který má pro zaměstnance význam, pak přináší jeho pracovní spokojenost.

2.6 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Cílem této kapitoly je identifikovat a specifikovat vybrané faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Na základě teorie pracovní spokojenosti a projednání s výkonnou manažerkou vybrané organizace jsem stanovila níže uvedené faktory, jež bezprostředně souvisejí se

spokojeností zaměstnanců. Tato teoretická část mi bude velmi nápomocna při sestavování dotazníků, pomocí nichž budu zkoumat pracovní spokojenost ve vybrané organizaci.

Spokojenost v práci ovlivňují faktory, které přispívají k celkové úrovni pracovní spokojenosti zaměstnance. Význam faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků a pořadí jejich důležitosti je proměnlivé a závisí na okolnostech, které jsou dány:

- specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe,
- specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány,
- specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích.

Pracovní spokojenost významně ovlivňují faktory vnější, jež jsou na pracovníkovi zcela nezávislé. Vnější faktory ovlivňují pracovní spokojenost či nespokojenost jedince a do této skupiny faktorů patří:

- odměňování,
- obsah a charakter vykonávané práce,
- pracovní postup,
- pracovní podmínky,
- způsob vedení,
- spolupracovníci (Štikar a kol., 2003).

Pauknerová (2012) tvrdí, že dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost, jsou zaměstnanecké výhody. Dle ní může mít na pracovní spokojenost kromě zaměstnaneckých výhod vliv také komunikace či bezpečnost práce.

Podle Thomsona (2007) ke spokojenosti zaměstnanců přispívá taktéž pracovní doba, jež je dalším faktorem pracovní spokojenosti.

Jak uvádí Štikar a kol. (2003), mezi další faktory ovlivňující pracovní spokojenost patří osobnostní faktory, jako je věk, pohlaví, rodinný stav, schopnosti a vzdělání jedince, pracovní zkušenosti nebo jeho profesionální úroveň.

Odměňování

Mzda nebo plat zaměstnance patří mezi důležité zdroje pracovní spokojenosti. Tuto skutečnost zmiňuje také Frederick Herzberg ve své dvoufaktorové teorii, kterou jsme si uvedli v rámci motivačních teorií.

Úroveň mzdy či platu je faktorem, který je-li nepříznivý, významně ovlivňuje pracovní nespokojenost. Mzdové ohodnocení práce má značný motivační vliv a pro mnohé pracovníky může být rozhodující veličinou vedoucí k pracovní spokojenosti. V mnoha případech také není podstatná samotná výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Zaměstnanci mohou být se mzdou nespokojeni také v případě, je-li jejich pracovní výkon nižší a mzdové ohodnocení vysoké. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nejsou tak vždy přímo úměrné (Štikar a kol., 2003; Thomson, 2007; Pauknerová, 2012).

Vysoký plat či jeho zvýšení nemá dlouhodobý motivační účinek, jelikož jej pracovník přijme jako standard dané funkce či profese a do popředí pak vstupují jiné faktory ovlivňující pracovní spokojenost. „Spokojenost/nespokojenost s platem vystupuje především v kontextech, kdy pracovník:

- srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků,
- chápe finanční ohodnocení jako reflexi přínosu pro organizace vyjádřenou jeho nadřizenými,
- vnímá finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese“ (Štikar a kol., 2003, str. 115).

Mezi prvky systému řízení odměňování patří základní **peněžní odměna** jako pevná mzda a je považována za sazbu kvalifikovaného pracovníka, jež práci vykonává. Základní mzda bývá vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní či hodinová sazba. K základní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny, které odrážejí výkon, dovednosti, schopnosti či zkušenosti daného zaměstnance. Pokud nejsou zahrnuty do základní odměny, jedná se o pohyblivé složky mzdy. Mezi hlavní formy dodatečných odměn patří:

- individuální výkonnostní odměny; odměny závislé na hodnocení výkonu,
- mimořádné odměny; odměny za úspěšný výkon dle dosažených výsledků,
- prémie; odměny za dosažení stanovených cílů,
- provize; procentní odměny z hodnoty uskutečněných prodejů,
- odměna závislejší na délce zaměstnání,
- odměna podle dovedností a znalostí,
- odměna podle schopností,
- přípatky; složky odměny za práci přesčas, práci ve směnách, pracovní pohotovost zaměstnance,

- odměna podle přínosu; odměna vztahující se k přínosnosti práce daného pracovníka pro organizaci.

Peněžní stimuly jsou však v mnoha případech jedinými odměnami, které organizace zaměstnancům poskytují k podpoře zvýšit jejich výkon. Aby systémy peněžního ohodnocování byly úspěšné, musí být založeny na řízení pracovního výkonu, musí se na nich podílet odbory a pracovníci, kteří systému odměňování musí plně rozumět (Thomson, 2007).

Pro podporu zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců je tedy nutné jednotlivce odměnit odpovídající peněžní odměnou v podobě mzdy nebo platu. Budou-li zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování, uspokojí se jejich individuální potřeby, a tato skutečnost povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Ohodnocení pracovníků je tedy faktorem, který posiluje pracovní spokojenost. Spokojenost s tímto aspektem ověříme v dotazníku otázkou, zda-li jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování v organizaci a jestli považují výši mzdy za dostatečnou a odpovídající pracovnímu výkonu.

Zaměstnanecké výhody

Úroveň péče o zaměstnance je dalším faktorem, jež ovlivňuje pracovní spokojenost jednotlivce. Spokojenost zaměstnanců plyne z výhod, které jim zaměstnavatel poskytuje. Zaměstnanecké výhody jsou prvkem systému řízení odměňování, které jsou poskytovány navíc.

Zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného, zdravotní péči a příspěvek na penzijní připojištění, dovolenou na zotavenou. Dále může zaměstnavatel svým pracovníkům poskytnout služební auta, příspěvky na kulturu a sport, možnost využití rekreačního zařízení podniku, možnost přechodného ubytování nebo závodní stravování či stravenky, které jsou zaměstnancům poskytnuty. V neposlední řadě jsou dalším prvkem také nepeněžní odměny zaměřené na potřeby jednotlivců, jež se týkají určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti nebo osobního růstu jedince.

Cílem zaměstnaneckých výhod je poskytnout zaměstnancům atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, který udrží kvalitní pracovníky, uspokojí osobní potřeby jednotlivců a posílí jejich oddanost a vědomí závazku k organizaci (Armstrong, 2007; Pauknerová, 2012).

„Péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky“ (Armstrong, 2007, str. 685).

Péče o zaměstnance tedy přímo nesouvisí s vykonávanou prací, avšak pomocí ní může organizace pozitivně působit na pracovní spokojenost svých zaměstnanců a tím je nepřímo stimulovat k větší oddanosti a lepšímu pracovnímu výkonu. Spokojenost týkající se zaměstnaneckých výhod zjistíme v rámci dotazníkového šetření otázkou, zda-li jsou pracovníkům poskytovány zaměstnanecké výhody (stravenky, příspěvky na kulturu, zdravotní péče apod.) a jestli jsou pracovníci spokojeni s výhodami, které jim zaměstnavatel poskytuje.

Obsah a charakter vykonávané práce

Značný význam je také přikládán druhu a charakteru práce. Avšak vztah samotné práce a jejích podmínek ke spokojenosti zaměstnance je složitý kvůli variabilitě profesí, pracovních podmínek, subjektivnímu hodnocení, společenskému ocenění či prestiže dané profese. Ale i přes zmíněnou rozmanitost můžeme uvést některé obecnější skutečnosti, které vyjadřují vztah vykonávané práce a pracovní spokojenosti.

Spokojenost v práci ovlivňují tyto okolnosti:

- povolání vyžaduje vyšší kvalifikaci, což umožňuje vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a s větší možností vlastní seberealizace,
- pracovník zastává řídicí funkci, přičemž toto postavení s sebou nese výhody, jež mohou představovat více informací, pravomocí, samostatné práce, rozhodování apod.,
- pracovník je zařazen na organizačně výše postaveném pracovišti (např. bankovní centrála, odkud jsou vedeny jednotlivé pobočky).

Pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro jedince zajímavá, poskytuje mu žádoucí sociální statut, je rozmanitá a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích (Štikar a kol., 2003).

Spokojenost tedy bývá vyšší u profesí, které pracovníkovi poskytují větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení, což se týká zejména tvůrčích a řídicích profesí. Menší spokojenost bývá u málo atraktivních, monotónních či velmi těžkých

profesích. Proto různorodost práce, možnost vlastní kontroly nad svojí prací či větší příležitosti k využití a uplatnění vlastních schopností a zkušeností při práci jsou dalšími faktory, jež přispívají k pracovní spokojenosti. Spokojenost s tímto faktorem ověříme v dotazníku otázkou, zda-li jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní náplní své práce a zda-li hodnotí svou práci jako zajímavou, atraktivní, s možností vlastní seberealizace.

Pracovní doba

Mnohé organizace používají v současnosti pružnou pracovní dobu, která je zaměstnanci velmi žádaná. Flexibilní uspořádání práce je pro pracovníky přitažlivé a proto významně přispívá ke zvýšení pracovní spokojenosti. Zaměstnanci spatřují výhody především ve větším množství volného času, ve zvýšené odpovědnosti a také v možnosti naplánovat si a skloubit tak pracovní i osobní život.

Pružná pracovní doba může mít různé podoby:

- klouzavá denní pracovní doba s pružnými intervaly na začátku a na konci směny a s intervalem povinné přítomnosti,
- systém smluv ročního počtu odpracovaných hodin umožňující nepravidelné rozvržení pracovní doby (Thomson, 2007).

Opakem flexibilního uspořádání práce je pevně stanovená denní pracovní doba. Dlouhá a nespolečenská pracovní doba má velmi negativní psychologické a behaviorální dopady na pracovníky. Čas strávený prací překračující 40 hodin za týden je vzestupně neproduktivní a vede ke zhoršení zdraví jedince.

Negativní vliv může mít také práce na směny, jež má různé formy. Směny mohou být v jinou dobu, mohou mít odlišnou délku a také existují obměny v rozsahu a frekvenci, kdy se po pracovnících požaduje výměna směn. Studie prokázaly, že práce na směny je pro jedince stresovým faktorem a má vysoce negativní vliv na zdraví jedince, jeho výkon, pracovní motivaci a na jeho rodinný a sociální život (Arnold et al., 2007).

Je tedy důležité, aby byla pracovní doba byla v souladu se soukromým a rodinným životem jedince, jelikož v takovém případě pracovní doba přispívá k pracovní spokojenosti zaměstnanců. Naopak pokud jsou jedinci příliš pracovně zatíženi, pracují v časovém stresu a mají nedostatek času na svůj osobní a rodinný život, dochází k oslabení jejich pracovní spokojenosti. Spokojenost s tímto aspektem zjistíme v dotazníku otázkou, zda-li

zaměstnancům vyhovuje současná pracovní doba a zda-li pociťují, že jsou příliš pracovně zatíženi a pracují v časovém stresu.

Pracovní postup

Pracovní růst označuje profesní dráhu jedince a jedná se o postup směrem k jinému statusu, pracovnímu místu nebo jinému postavení s jinou prestiží, podílem na moci či příjmy (<https://managementmania.com/cs/kariera>, 1.3.2013).

Nespokojenost může vzniknout v případě, že nejsou splněna očekávání zaměstnanců vůči organizacím. Pokud pracovníci nevidí možnost pracovního růstu, nemají možnost rozvoje, jsou nemotivováni, jelikož nevidí smysl v jimi vykonávané práci. Pracovní postup umožňuje zaměstnanci získat nové zkušenosti, rozvíjet své kompetence a realizovat svůj osobní potenciál (Bělohlávek a kol., 2006).

Jak uvádí Štikar (2003), možné pracovní povýšení se vztahuje k pracovní kariéře zaměstnance a znalost kariérového růstu a předpokladů pro jeho dosažení má na jedince motivační vliv. Povýšení existuje v různých formách, které s sebou nesou určité výhody, a má tak různorodý vliv na pracovní spokojenost. Například povýšení pracovníka s nízkým procentním zvýšením platu bude méně uspokojivé než povýšení spojené s platem určeným výhodnou manažerskou smlouvou, nebo povýšení na základě principu seniority nepřinese takové uspokojení jako povýšení na základě dosažených výsledků a výkonu zaměstnance.

Pracovní růst motivuje zaměstnance a přispívá tak k pracovní spokojenosti. Jelikož pracovní postup umožňuje pracovníkům jejich vlastní seberealizaci a představuje smysl pro jimi vykonávanou práci, je možnost pracovního povýšení v rámci pracovní motivace vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců vhodná. Spokojenost s tímto faktorem ověříme v rámci dotazníkového šetření otázkou, zda-li jsou zaměstnanci spokojeni s možností pracovního postupu v organizaci.

Pracovní podmínky

Fyzické podmínky práce jsou dalším faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost. Význam fyzikálních podmínek práce vzrůstá v případě jsou-li nepříznivé, způsobují nepohodu a jsou tvůrcem nespokojenosti pracovníků. Mezi tyto podmínky může například patřit hluk, osvětlení, barevné provedení pracoviště nebo mikroklima, čímž myslíme teplotu, vlhkost

vzduchu či prašnost na pracovišti. Uvedené pracovní podmínky výrazně ovlivňují pohodu na daném pracovišti (Štikar a kol., 2003).

Fyzikální podmínky práce bývají příčinou nespokojenosti zejména tam, kde „výrobní proces či užívaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k pracovníkům nepříznivé, až škodlivé.“ Nespokojenost s pracovními podmínkami se objevuje také při práci v kanceláři, kdy vyplývá z neuspořádanosti a neuklizeného pracovního prostoru (Pauknerová, 2012).

Důležité je proto vytvořit na pracovišti optimální podmínky pro práci a pozitivně tak ovlivnit pohodu na pracovišti, jelikož pro dobrý pracovní výkon je zcela nezbytné, aby se zaměstnanci při svém výkonu práce cítili dobře. Tento aspekt ověříme v dotazníku otázkou, jestli se zaměstnanci cítí na pracovišti dobře a zda-li jsou spokojeni s prostředím na jejich pracovišti (uspořádanost a uklizenost pracovního prostoru, osvětlení, barevné provedení pracoviště apod.).

Bezpečnost práce

Na bezpečnost práce je u nás soustředěna pozornost od 19.století, kdy s větším rozvojem průmyslu začalo na pracovištích docházet k častějším nehodám a úrazům, jež znamenaly materiální i časové ztráty. „Nehody a úrazy jsou nežádoucími následky pracovního procesu, které ohrožují zdraví zaměstnanců, snižují produktivitu práce a ochromují vývoj firmy. Nejzávažnější z psychologického hlediska je poškození zdraví, které v kombinaci s prožitým úrazem může dlouhodobě psychicky poškodit jedince.“ Je tedy nutností zvýšit bezpečnost práce a zamezit úrazovosti například správným výběrem pracovníků, jejich kvalitní přípravou k pracovnímu výkonu, zavedením podrobných bezpečnostních předpisů, zajištěním pořádku a čistoty na pracovišti nebo pravidelným školením zaměstnanců (Pauknerová, 2012).

Bezpečnost práce musí být zaměřena na prevenci úrazů na pracovišti, nehod a ohrožení zdraví zaměstnanců. Cílem organizace je proto identifikovat a eliminovat veškeré příčiny, které by mohly vést k nežádoucí situaci. Zajištění bezpečnosti vykonávané práce a pocitu bezpečí je proto faktorem, který přispívá k pracovní spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost s tímto aspektem zjistíme v dotazníku položením otázky, zda-li se zaměstnanci cítí v práci bezpečně.

Způsob vedení

Spokojenost řízených pracovníků ovlivňuje vedoucí pracovník ve značné míře. Stylem své řídicí práce a vlastní autoritou se podílí na tvorbě sociálního klimatu pracoviště. Pozitivně jej ovlivňuje svou náročností, rozhodností, způsoby jednání, spravedlivostí či sociální citlivostí. Naopak negativně může sociální klima ovlivňovat autokratickým jednáním, nerozhodností, nedůsledností, nespravedlivostí nebo hrubostí (Pauknerová, 2012).

Způsob vedení je tedy faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost, jež je úzce spjat s osobností manažera a jeho stylem řízení. Existují dva způsoby vedení, které mají pozitivní vliv na pracovní spokojenost:

- a) zaměření manažera na své podřízené - manažer se zajímá o jejich práci, podporuje jejich odborný růst, akceptuje názory pracovníků na jimi vykonávanou práci, s podřízenými neformálně komunikuje,
- b) participativní řízení - podřízení více ovlivňují vlastní práci, podílí se na rozhodnutích, vyjadřují se k záměrům a cílům pracovní skupiny apod..

„Vytváření participativního klimatu v pracovním týmu má větší vliv na spokojenost, než účast na dílčích a specifických rozhodnutích“ (Štikar a kol., 2003, str. 116).

Jelikož vedoucí pracovník ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a sociální klima na pracovišti, měl by své podřízené pracovníky v zájmu organizace ovlivňovat v pozitivním smyslu. Musí tedy volit optimálně náročné pracovní úkoly, které zaměstnancům zadává, adekvátně s pracovníky jednat a být k nim spravedlivý a lidský. Na místě je samozřejmě povzbuzení a pochvala ze strany vedoucího pracovníka k podřízenému. Zájem vedoucího pracovníka a jeho kladný přístup k podřízeným zaměstnancům pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost. Přehnaně náročné a nereálné pracovní nároky naopak pracovní spokojenost zeslabují. Spokojenost se způsobem vedení ověříme otázkou, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s přístupem vedoucího pracovníka, zda-li s ním mají dobrý vztah, a jestli umí vedoucí pracovník své podřízené zaměstnance ocenit a za jejich práci pochválit.

Spolupracovníci

Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců, jsou spolupracovníci. Pracovní činnost má sama o sobě společenský charakter, jelikož pracovník nevykonává danou činnost sám, nýbrž ve spolupráci s ostatními jedinci. Spolupracovníci

proto bývají pro pracovníka zdrojem mnoha podnětů i mimopracovní povahy, kdy vznikají neformální vztahy mezi jednotlivci (Pauknerová, 2012).

„Sociální prostředí pracovní skupiny je velmi různorodé a bohaté. Obsahuje síť formálních a neformálních vztahů, zahrnuje různé formy kooperace, má svou atmosféru pohody nebo napětí, může vytvářet příznivé emocionální „zázemí“ svým členům, v neposlední řadě umožňuje svým členům získat prestiž, postavení a ocenění jejich aktivity.“ Spokojenost pozitivně ovlivňuje možnost čerpat z příznivého zázemí pracovní skupiny a podílet se na vytváření a udržování pozitivních znaků. Dílčí spokojenost se spolupracovníky ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost a nespokojenost s pracovní skupinou lze obtížně kompenzovat (Štikar a kol., 2003, str. 116).

Protože je kladné sociální prostředí dalším z aspektů, jež přispívá k pracovní spokojenosti, a zaměstnanec při výkonu své práce vždy spolupracuje s dalšími jedinci, je v zájmu organizace vytvořit a udržovat kladné vztahy na pracovišti. Od toho, jaké vztahy na pracovišti převládají, se odvíjí spokojenost zaměstnanců. Optimální spolupráce a mezilidské vztahy jsou proto faktorem, který vede k posílení pracovní spokojenosti. Naopak sociální „nepohoda“ na pracovišti nebo špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými vedou k oslabení pracovní spokojenosti. Spokojenost s tímto faktorem zjistíme v dotazníku otázkou, zda-li jsou zaměstnanci spokojeni s atmosférou na pracovišti a vztahy se spolupracovníky.

Komunikace v organizaci

Jak říká Pauknerová (2012), efektivní a zároveň psychologicky a sociálně kvalifikované jednání se zaměstnanci taktéž ovlivňuje spokojenost pracovníků a podněcuje je ke kvalifikačnímu a osobnostnímu rozvoji. Komunikace při zadávání a kontrole pracovních úkolů je jednou z možností vedoucího pracovníka působit na spolupracovníky a ovlivňovat je při pracovním výkonu. Pokud jsou zaměstnanci věcně a včasně informováni, aktivizuje je to. Naopak nedostatečná informovanost způsobuje pocity nejistoty, snižuje iniciativu pracovníků a narušuje sociální atmosféru. Kromě věcného přenosu informací jsou součástí komunikace s pracovníky také pochvaly či kritická vyjádření. V opačném směru, kdy komunikují zaměstnanci se svým vedoucím pracovníkem, dávají zaměstnanci svému nadřízenému pracovníkovi zpětnou vazbu a reakci.

Komunikace v pracovní skupině může být narušována například výraznými rozdíly v sociálních pozicích jednotlivých pracovníků, nejasnými kritérii hodnocení či odměňování, nebo neoprávněnými privilegii některých členů pracovní skupiny. Důsledkem je pokles pracovního výkonu, nežádoucí změny vztahů mezi zaměstnanci a pokles jejich pracovní spokojenosti.

Komunikace v organizaci je tedy důležitá v obou směrech. Vedoucí pracovníci musí své zaměstnance informovat o cílech organizace, jasně a přiměřeně zadávat pracovní úkoly nebo řešit vzniklé problémy na pracovišti. Zaměstnanec dává naopak vedoucímu pracovníkovi zpětnou vazbu, reakci či vyjadřuje své názory a nápady. Špatná komunikace a nepochopení dává prostor pro vznik konfliktů, sníženou pracovní výkonnost nebo pro nedostatečné splnění zadaných pracovních úkolů. Tento aspekt ověříme v dotazníkovém šetření otázkou, zda-li jsou pracovníci spokojeni s komunikací a informovaností v organizaci.

2.7 Důsledky pracovní nespokojenosti

Nespokojenost ze strany zaměstnanců může vyvolat nejrůznější problémy jako projevy pracovní nespokojenosti. Další strany mé bakalářské práce budou proto pojednávat o důsledcích pracovní nespokojenosti.

Jak tvrdí Pauknerová (2012), úroveň spokojenosti či nespokojenosti pracovníků souvisí s absentérstvím, fluktuací a s fyzickým i psychickým zdravím zaměstnanců. Absentérství a fluktuace zaměstnanců jsou nejčastějšími důsledky pracovní nespokojenosti.

Mezi další projevy nespokojenosti patří snížená výkonnost pracovníků, lajdáctví, pozdní příchody, pomluvy, šeptanda a napjatá atmosféra na pracovišti (<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>, 6.3.2013).

„Bylo by logické očekávat, že vysoká pracovní spokojenost je přímo úměrná vztahu s takovým pozitivním pracovním chováním, jehož důsledkem je vysoká produktivita, nízké absentérství a nízká fluktuace. Ukázalo se však, že tento vztah není vždy ani přímý, ani jednoduchý. Interakce spokojenosti a pracovního chování je komplikovaná a vstupují do ní četné proměnné“ (Štikar a kol., 2003, str. 117).

Obr. 2.7: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti



Zdroj: Převzato z Štikar a kol., 2003, str. 117

2.7.1 Absentérství

Nepřítomnost v práci neboli absentismus často představuje náhradní formu chování za fluktuaci, zejména v případě, je-li pro pracovníka obtížně dosažitelná možnost získání jiného zaměstnání (Vtípil, 2005).

Jak uvádí Armstrong (2002), příčiny absence lze členit podle tří hledisek:

- faktory související s prací, kam řadíme rozmanitost zadávaných úkolů, stres pracovníků, časté přezarování zaměstnanců na jinou práci či pracoviště, styl řízení, velikost pracovní skupiny a fyzikální pracovní podmínky,
- osobní faktory, kde patří hodnoty zaměstnance, jeho věk, pohlaví a osobnost,
- faktory přítomnosti v práci, mezi které patří systémy odměňování, systémy nemocenských dávek a normy pracovní skupiny.

Mezi spokojeností v práci a absentérstvím je prokázána nejsilnější závislost. „Přítomnost nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor pro dostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o práci, splnění nebo nesplnění očekávání a s tím spojenou mírou spokojenosti/nespokojenosti v práci.“ Opakované absentérství pracovníků je signálem možné fluktuace (Štikar a kol., 2003, str. 118).

Absentérství je opakované nedocházení do práce a častá absence jedince je znakem jeho pracovní nespokojenosti. Větší spokojenost pracovníků tak znamená nižší absentérství a naopak nižší spokojenost zaměstnanců znamená větší absentérství.

2.7.2 Fluktuace

„O fluktuaci je možno hovořit v širokém smyslu jako o součásti mobility pracovníků, ke které dochází pod vlivem podmínek daných dynamikou sociálně ekonomického a technického rozvoje, dynamikou sociální struktury společnosti, rozvojem potřeb, změnami v hodnotách, zájmech a schopnostech člověka. Jde o složitý organizační a společenský jev, který má vyhraněné aspekty a důsledky ekonomické, sociologické, psychologické, právní a další“ (Vtípil, 2005, str. 60).

Mezi spokojeností a stabilitou zaměstnanců v organizaci, a nespokojeností ve vazbě na fluktuaci je prokázán pozitivní vztah. Pracovní nespokojenost představuje ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou jedinec před odchodem z podniku řeší. Příčiny fluktuace bývají kumulované a mívají různou závažnost. Vztah nespokojenost – fluktuace ovlivňují osobnostní i situační faktory (Štikar a kol., 2003).

Fluktuace představuje časté odchody z organizace nesoucí s sebou určitá negativa. Největší negativa jsou spatřována ve ztrátě již zaškolených zaměstnanců a v nutnosti vynaložení nákladů na přijetí a zaškolení nových pracovníků. Proto musí vedení každé organizace zajistit pracovní spokojenost a stabilitu svých zaměstnanců a zabránit tak fluktuaci, jež vychází z osobní nespokojenosti jedince.

2.7.3 Nižší výkonnost pracovníků

„Výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek, bývá označován jako **výkon** pracovníka. **Výkonnost** pracovníků se úzce váže na vlastnosti a dispozice, které podmiňují to, jak pracovníci plní zadané úkoly. Lze ji chápat i jako připravenost pracovníků podávat určité výkony“ (Štikar a kol., 2003, str. 63).

Jak zmiňuje Vtípil (2005), výkonnost zaměstnanců je důležitým předpokladem pro efektivnost a růst organizace. Výkonnost je primární formou pracovního chování a snížená výkonnost pracovníků může mít pro organizaci negativní důsledky.

Bedrnová a Nový (2007) uvádí obecné předpoklady výkonnosti zaměstnanců, jejich ochoty a pracovní spokojenosti:

- Pracovníci vykonávají smysluplnou práci, jež má pro organizaci význam, a jsou s prací identifikováni.

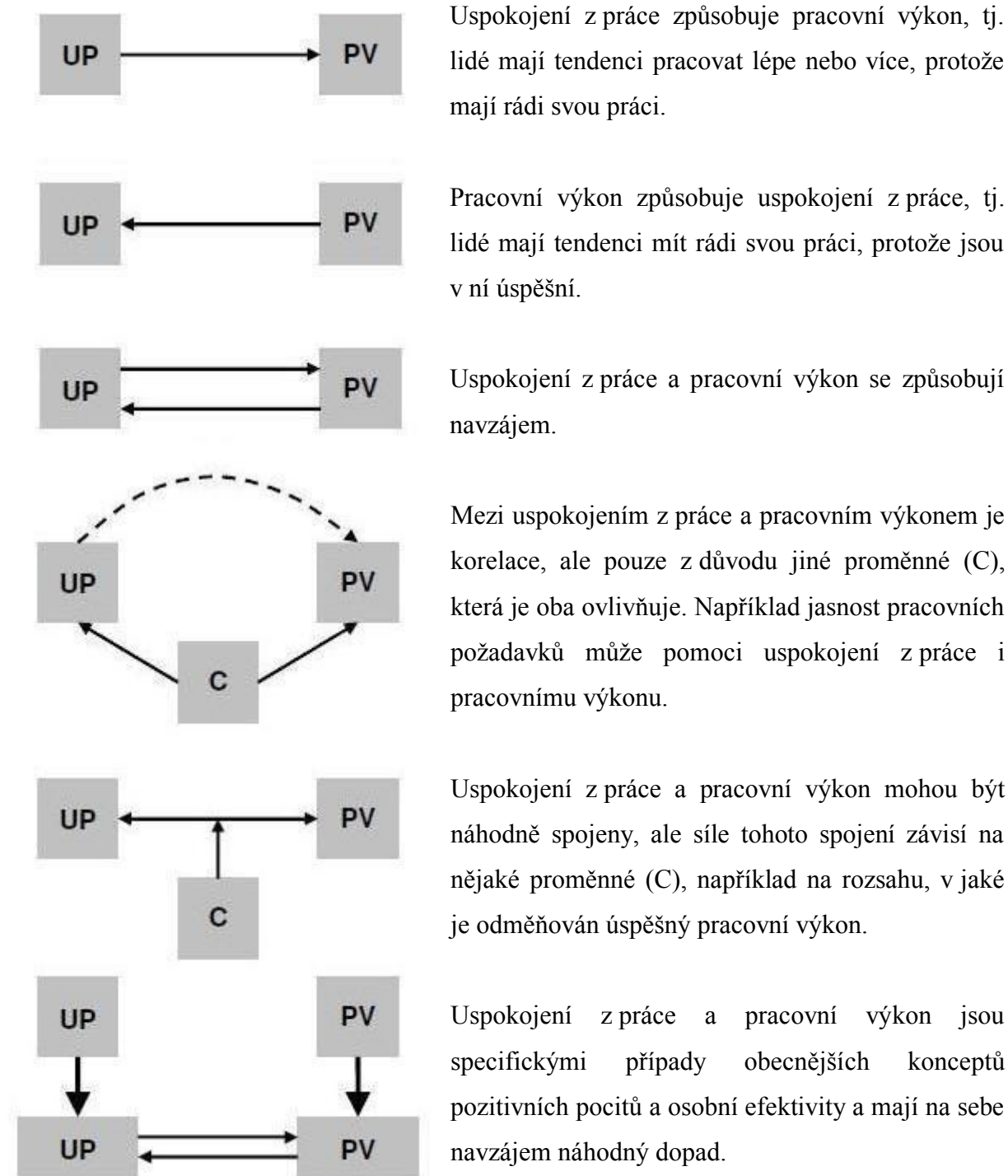
- Pracovníci vykonávají pro ně zajímavou práci, která poskytuje možnost osobního rozvoje, a která je přiměřeně náročná.
- Pracovníci mají perspektivu a možnost funkčního postupu a růstu.
- Pracovníci jsou za vykonanou práci ohodnoceni dle množství a kvality odvedené práce a také podle významu práce pro organizaci, přičemž jsou hodnoceni s respektováním oprávněného očekávání zaměstnanců.
- Pracovníci jsou informováni o skutečnostech pro ně významných z hlediska jejich pracovní činnosti a z hlediska organizace.
- Pracovníci pracují v příznivém sociálním klimatu.

Výslednou výkonnost ovlivňují individuální, sociální, ekonomické a další faktory a jakákoliv změna v motivaci, osobních cílech, emocionální rovnováze jedince či pracovním prostředí může změnit rozhodování, pracovní jednání i výkonnost zaměstnance (Vtípil, 2005).

Vztah pracovní spokojenosti a produktivity zaměstnanců je tak velmi nevýrazný. Výzkumy prokázaly velmi **nízkou korelaci mezi spokojeností a výkonností**, což znamená, že spokojený pracovník nemusí být nezbytně vysoce produktivním. „Předpokládá se, že existují zprostředkující proměnné, které vstupují do vztahu spokojenost – výkonnost a ovlivňují dosažené výsledky. Dosavadní výzkumy poukazují na poměrnou složitost tohoto vztahu, širokou podmíněnost a značnou proměnlivost“ (Štikar a kol., 2003, str. 119).

Odborníci zkoumající existenci korelace mezi uspokojením z práce a pracovní produktivitou definovali šest důvodů existence vztahu mezi pracovním uspokojením a pracovním výkonem znázorněné v obrázku 2.7.3:

Obr. 2.7.3: Některé možné vztahy mezi uspokojením z práce (UP) a pracovním výkonem (PV)



Zdroj: Převezato z Arnold et al., 2007, str. 256

Poslední z uvedených důvodů upouští od tvrzení, že uspokojení z práce je bráno jako měřítko spokojenosti zaměstnance. Pracovní uspokojení je pouze jedním aspektem spokojenosti a je částečně určováno osobní dispozicí daného jedince (Arnold et al., 2007).

Výkonnost pracovníků, jež je pro organizaci důležitým předpokladem, je ovlivněna mnoha aspekty. Proto není možné určit přesný a přímý vztah pracovní výkonnosti k pracovní spokojenosti. Spokojený zaměstnanec nemusí být vysoce produktivním a naopak pracovní nespokojenost nemusí nutně znamenat sníženou výkonnost zaměstnance.

2.8 Měření spokojenosti zaměstnanců

Měření spokojenosti zaměstnanců je nástrojem řízení lidských zdrojů. Při šetření pracovní spokojenosti jsou hodnoceny faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost. K posouzení, do jaké míry jsou tyto faktory naplněny, je podstatný především názor pracovníků. Pro zaměstnance tedy průzkum znamená projev zájmu o jejich názor a pro organizaci představuje průzkum spokojenosti zpětnou vazbu. Výsledky šetření pracovní spokojenosti pomohou detailně popsat stávající situaci organizace, určit příčiny problémů a nalézt jejich řešení.

Existuje několik měřítek pracovní spokojenosti, například:

- index popisu práce,
- stupnice pracovní spokojenosti,
- stupnice pracovní spokojenosti v rámci indikátoru stresu z povolání.

Uvedená měřítka pracovní spokojenosti obsahují otázky, pomocí nichž lze rozpoznat myšlenky respondentů, jejich pocity a vztah k prováděné práci nebo o jejích aspektech, jimiž může být například výše mzdy, pracovní činnosti a podmínky práce nebo vztahy mezi zaměstnanci (Arnold et al., 2007).

Šetření pracovní spokojenosti je citlivým měřítkem vztahu jedince k vykonávané práci a pracovnímu zařazení. Nadměrná nespokojenost pracovníka je spíše škodlivá stejně jako nadměrná spokojenost. Nežádoucí je také neutrální vztah zaměstnance k práci a jeho pracovnímu zařazení, který vyjadřuje lhostejnost. Optimálním stavem je mírná spokojenost nebo zdravá nespokojenost. Efektivně prováděné výzkumy spokojenosti zaměstnanců v organizaci mají vliv na výkon pracovníků, jejich stabilitu v podniku, loajalitu a důvěru (Pauknerová, 2012).

Organizace, které se zajímají o spokojenost svých zaměstnanců, zkoumají spokojenost svých pracovníků. Při šetření pracovní spokojenosti se jedná o zkoumání kvality prožitku. Nejčastěji se využívá písemného dotazování, osobního dotazování formou rozhovoru nebo pozorování pracovníků. Jelikož mají respondenti mnohdy tendenci odpovídat na kladené otázky spíše tak, jak předpokládají, že je správné, je pro získání pravdivého obrazu nutné vysvětlení důvodu zkoumání spokojenosti a významnost nezkreslených odpovědí (Bedrnová, Nový, 2007).

2.8.1 Písemné dotazování

Základem písemného dotazování je dotazník, jež je tvořen otázkami. Dotazník obsahuje otázky výzkumné, které se bezprostředně vztahují k cílům výzkumu, a otázky funkční, které plní další významné funkce:

- otázky identifikační, které obsahují sociologická data jako je věk, pohlaví, vzdělání, pracovní zařazení jedince apod.,
- otázky úvodní, které poskytnou dotazovanému jedinci informaci o cíli výzkumu a navodí jeho zájem,
- otázky kontrolní, které posuzují upřímnost a pravdivost výpovědí respondenta na výzkumné otázky.

Otázky dotazníku mohou mít podobu otevřených otázek, kdy respondent odpovídá svými slovy, nebo podobu otázek uzavřených, kdy respondent volí jednu z variant odpovědí.

U otázek, které využívají škály, je možné využít jednofaktorové nebo dvoufaktorové škály. Jednofaktorové škály hodnotí spokojenost od výrazné spokojenosti až po výraznou nespokojenost. Dvoufaktorové škály hodnotí zvlášť spokojenost a zvlášť nespokojenost. Kromě prožitku spokojenosti/nespokojenosti je také důležité měřit význam sledované skutečnosti pro pracovníka. Při vyhodnocování výsledků se pak porovnávají škály důležitosti se škálami spokojenosti s jednotlivými faktory. Na základě porovnání se určí důležité faktory, u kterých má spokojenost nebo nespokojenost rozhodující význam.

Písemné dotazování bývá nejčastěji voleno při zkoumání pracovní spokojenosti, jelikož je levné, snadno se udržuje pod kontrolou a snadno se vyhodnocuje (Bedrnová, Nový, 2007; Pauknerová, 2012).

Při šetření pracovní spokojenosti se nejčastěji využívá písemného dotazování a právě tato forma dotazování bude využita v praktické části mé bakalářské práce. Pro analýzu

současného stavu pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci bude použit dotazník, který bude tvořen uzavřenými otázkami, a respondenti tak budou volit jednu z variant možných odpovědí.

2.8.2 Rozhovor

Dotazování formou rozhovoru je nejstarší a nejčastěji využívanou metodou ke sběru a získávání informací vůbec. Plně standardizovaný – řízený rozhovor je charakteristický pevně danou formulací otázek i jejich pořadím. Od respondentů tak lze získat osobité reakce na stejné – standardní otázky, z čehož je zřejmá rozdílnost odpovědí, a rozhovor lze snadněji vyhodnotit. Osobní dotazování vyžaduje kvalifikovaného tazatele, který dotazovanému předkládá otázky dle předem připraveného seznamu. Tazatel však může představovat určité nebezpečí, zejména pokud je tazatelem osoba patřící do organizace nebo osoba, s kterou se respondent zná. Na dotazované však působí i externí tazatel, který může respondenty ovlivnit svým vzhledem či odlišnostmi v intonaci kladených otázek. Nevýhodou rozhovoru je však zejména časová a finanční náročnost (Bedrnová, Nový, 2007; Pauknerová, 2012).

2.8.3 Pozorování

Pozorování je nejobecnější a základní metodou psychologie. V případě zkoumání pracovní spokojenosti pozorování zaměstnanců představuje spíše určité obohacení metod písemného a osobního dotazování. Bývá tedy uplatňováno souběžně s aplikací jiných metod. Rozlišujeme pozorování zúčastněné, kdy je pozorovatel součástí děje a pozoruje projevy druhých pracovníků zevnitř, nebo rozlišujeme pozorování nezúčastněné, kdy se pozorovatel děje neúčastní, pouze jej sleduje. Záznam z pozorování může být zachycen písemnou formou, přičemž bývá často využíváno různých škál, nebo lze využít zvukového záznamu či videozáznamu. Problém u metody pozorování představuje interference. Rozdílné míry usuzování a dedukce, které se s pozorováním pojí, znamenají možné zkreslení, kdy stejný jev může být dvěma pozorovateli interpretován odlišně (Bedrnová, Nový, 2007; Pauknerová, 2012).

3 Cestovní agentura New Travel.cz s.r.o.

Tato bakalářská práce se ve své praktické části zabývá analýzou pracovní spokojenosti v konkrétní organizaci, proto si tuto organizaci představíme.

3.1 Představení společnosti

New Travel.cz s.r.o. je cestovní agentura zabývající se prodejem zájezdů přes internetový portál www.newtravel.cz. Tato společnost vystupuje pod obchodní značkou New Travel.cz a byla zaregistrována Krajským soudem v Ostravě dne 26.7.2006.

Obr. 3.1: Logo New Travel.cz



Zdroj: Interní data společnosti

Společnost New Travel.cz nabízí svým klientům pohodlný nákup a výběr zájezdů na internetu, samotný prodej je pak realizován v call centru a na pobočce na ulici Bankovní 1826/6 v Ostravě. New Travel.cz je cestovní agenturou, což znamená prodej zájezdů pro cestovní kanceláře. Je autorizovaným prodejcem zájezdů a tyto zájezdy nabízí za stejnou cenu jako zájezd pořádající cestovní kanceláře s fungováním na principu systému provizí. New Travel.cz dále poskytuje kompletní služby cestovního ruchu včetně on-line rezervačního systému německých cestovních kanceláří. Společnost nabízí především pobytové zájezdy, poznávací zájezdy, eurovíkendy, zájezdy do exotiky, lyžařské zájezdy a také zprostředkování prodeje letenek přes cestovní kanceláře.

3.2 Současný stav jednotlivých aspektů práce

Společnost New Travel.cz v současné době zaměstnává v rámci obchodního oddělení společnosti 20 pracovníků na pozici prodejce zájezdů. Mezi tyto zaměstnance patří jak prodejci zájezdů, tak jejich team leadeři. Jelikož je společnost New Travel.cz poměrně mladá, délka stáže prodejců nepřekračuje hranici 5 let a většina z prodejců zájezdů je ve společnosti zaměstnána méně než 3 roky. Věková kategorie u prodejců zájezdů je od 20-30 let.

Kromě prodejců zájezdů jsou v rámci obchodního oddělení zaměstnáni také manažeři a manažerky, asistentky prodeje, vedoucí pobočky a správce dat. Vedoucí finančního oddělení a provozní ekonomové spadají pod finanční oddělení společnosti. Délka stáže u těchto zaměstnanců je také většinou méně než 3 roky a jejich věková kategorie je od 25-35 let.

Náplní práce zaměstnanců společnosti New Travel.cz pracujících na pozici prodejce zájezdů je příjem objednávek (elektronické objednávky, telefonické objednávky, e-mailové objednávky, poradce, osobní objednávky). Tyto musí pracovník následně zpracovat a provést rezervaci objednaného zájezdu telefonicky u dané cestovní kanceláře nebo v on-line rezervačním systému cestovní kanceláře. Prodejce ověří cenu zájezdu, na základě nezávazné objednávky zpracuje cenovou nabídku požadovaného zájezdu a vytvoří cenovou kalkulaci klientem vybraného zájezdu. Zákazníka následně telefonicky kontaktuje a uzavře s ním cestovní smlouvu. Prodejce na základě podepsané cestovní smlouvy rezervaci potvrdí a archivuje. Pracovní náplní prodejců zájezdů je také zajišťování zájezdů na vyžádání, provádění změn v cestovních smlouvách, zrušení zájezdu či případné reklamace.

Pracovní doba zaměstnanců se odvíjí dle období sezóny a mimosezóny. V sezóně, která představuje 6 měsíců, tj. leden-únor a červen-září, je pracovní doba rozvržena na ranní směnu od 7:30-16:00 hodin, denní směnu od 9:30-18:00 hodin a odpolední směnu od 12:30-21:00 hodin. Během sezóny prodejci zájezdů pracují také během sobot a nedělí a to od 9:00-16:00 hodin. Mimosezóna představuje taktéž 6 měsíců a to březen-květen a říjen-prosinec. Pracovní dobu pak tvoří ranní směna od 7:30-16:00 hodin a denní směna od 9:30-18:00 hodin. V mimosezóně se o víkendech pracuje pouze v sobotu od 9:00-15:00 hodin.

Ohodnocení prodejců zájezdů je tvořeno pevnou složkou mzdy, pohyblivou složkou mzdy a peněžními benefity.

Pevnou složku mzdy představuje základní mzda, jež je paušální částkou, a mění se podle odpracované doby na stejné pozici. Obsahuje také povinné příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v sobotu a neděli a dovolenou.

Pohyblivou složku mzdy tvoří:

- osobní ohodnocení, které popisuje kvalitu práce určitého zaměstnance. Jedná se o splnění efektivity prodeje určené poměrem prodaných cestovních smluv a přijatých objednávek za daný kalendářní měsíc v % a hodnocení pracovní morálky, kdy nárok na odměnu a její výše záleží na subjektivním hodnocení nadřízeného pracovníka.
- Prémie představují odměnu za kvantitu odvedené práce. Tyto prémie jsou vypláceny jednorázově a slouží ke zvýšení motivace pracovníků. Další

prémie představují motivační prémie, které jsou velmi variabilní (např. akce a soutěže pro zpestření a vyvedení ze stereotypu apod.).

- Stravenky jsou zaměstnavatelem poskytovány zaměstnancům pracujícím na HPP. Každému pracovníkovi náleží stravenka v hodnotě 80 Kč za každý odpracovaný den, přičemž 55 % hodnoty stravenky hradí zaměstnavatel a 45 % hodnoty zaměstnanec.
- Ostatní odměny zaměstnavatele tvoří poslední část pohyblivé složky mzdy a to i se srážkami ze mzdy za škody způsobené zaměstnavateli.

Peněžní benefity představují pro pracovníky zaměstnanecké výhody. Tvoří je:

- odměna za soutěž o nejlepšího prodejce za daný kalendářní měsíc,
- flexipassy představující příspěvek na sport a zdraví,
- sleva na zájezd, jež náleží každému zaměstnanci na jeden zájezd ročně,
- účast na infocestách,
- vzdělávací kurzy a školení,
- teambuilding.

Možnosti kariérního růstu ve společnosti New Travel.cz jsou malé. Prodejci zájezdů mohou povýšit na pozici team leader, avšak toto povýšení záleží na zkušenostech jednotlivého zaměstnance, na jeho schopnostech a na tom, jak umí s ostatními prodejci komunikovat a pracovníky vést.

4 Analýza pracovní spokojenosti

Cíl průzkumu

Cílem mé bakalářské práce je zjistit úroveň pracovní spokojenosti u jednotlivých faktorů, které ji ovlivňují. Průzkum se bude týkat následujících 10 faktorů, jež ovlivňují pracovní spokojenost. Jedná se o tyto:

- finanční ohodnocení,
- zaměstnanecké výhody,
- pracovní náplň,
- pracovní doba,
- možnost pracovního postupu,
- pracovní prostředí, pracovní prostor,
- bezpečnost práce,
- přístup vedoucího pracovníka,
- vztahy se spolupracovníky,
- komunikace a informovanost.

Na základě výsledků průzkumu budou vypracována doporučení, které by mohly vést ke zlepšení pracovní spokojenosti.

Použitá metoda

Pro šetření pracovní spokojenosti jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Dotazník, jež jsem vytvořila, obsahoval celkem 24 otázek, které odpovídaly faktorům ovlivňujících pracovní spokojenost.

První otázka dotazníku byla zaměřena na hodnocení jednotlivých aspektů týkajících se práce, v které zaměstnanci hodnotili důležitost faktorů.

Finančního ohodnocení se týkala otázka číslo 5 a 6 se zaměřením na spokojenost se systémem odměňování a hodnocení mzdy za odpovídající pracovnímu výkonu. Zaměstnaneckým výhodám a spokojeností s nimi byla věnována otázka číslo 7 a 8. Otázky číslo 9 a 10 se týkaly pracovní náplně a atraktivity práce. Pracovní době a pracovnímu zatížení byly věnovány otázky číslo 11 a 12. Na možnost pracovního postupu byla zaměřena otázka číslo 13. Spokojenosti s pracovním prostředím byly věnovány otázky číslo 14 a 15, bezpečnosti na pracovišti otázka 16. Otázky číslo 17, 18 a 19 byly zaměřeny na přístup vedoucího pracovníka a jeho vztahům se zaměstnanci. Vztahům mezi zaměstnanci pak byla věnována otázka číslo 20. Komunikace a informovanosti v organizaci se týkala otázka číslo

21. Pro odpovědi byla zvolena čtyřstupňová škála, kdy respondenti volili u každé otázky jednu z odpovědí „rozhodně ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ nebo „rozhodně ne“.

Dotazník také obsahoval identifikační otázku (otázka číslo 2), která zkoumala, jak dlouho respondent pracuje v organizaci. Otázky číslo 3 a 4 byly věnovány celkové spokojenosti a vnímání práce. Poslední otázka číslo 24 byla otevřená pro možnost návrhu změn, jež by podle zaměstnanců měly v organizaci proběhnout.

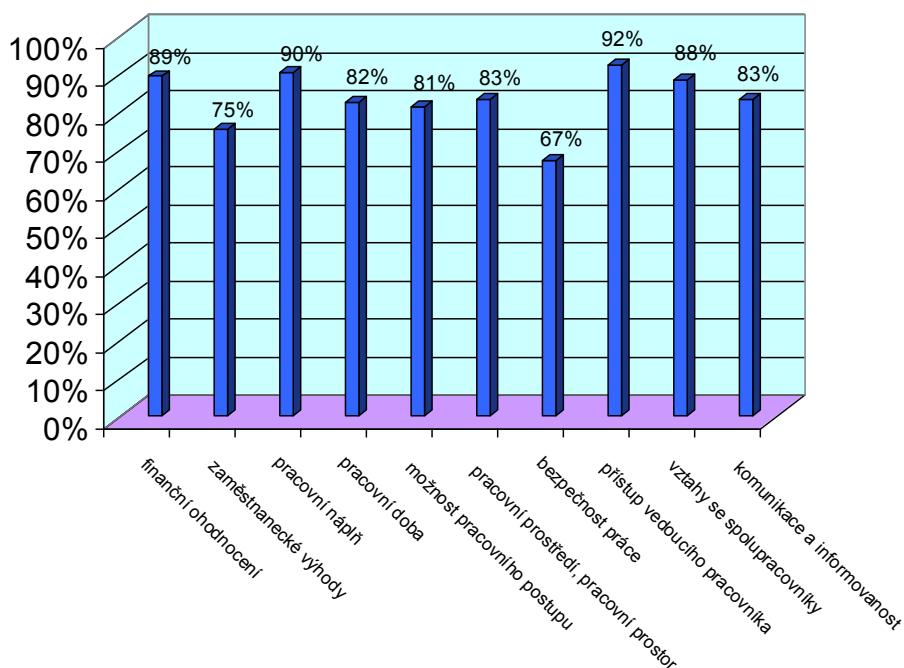
Dotazníky určené prodejcům zájezdů byly zcela anonymní.

Výzkumný soubor

Analýzu pracovní spokojenosti jsem provedla u zaměstnanců společnosti New Travel.cz, kteří zde pracují na pozici prodejce zájezdů. O vyplnění dotazníku bylo požádáno všech 20 prodejců zájezdů, kteří ve společnosti pracují. Vyplněný dotazník odevzdalo 18 z nich, návratnost dotazníků byla 90%. Výzkumný soubor je tedy **reprezentativní** a výsledky lze vztáhnout na všechny prodejce New Travel.cz.

Vyhodnocení dotazníků

Graf 4.1: Otázka č.1 - Ohodnoťte, jak jsou pro Vás důležité uvedené faktory týkající se Vaší práce:

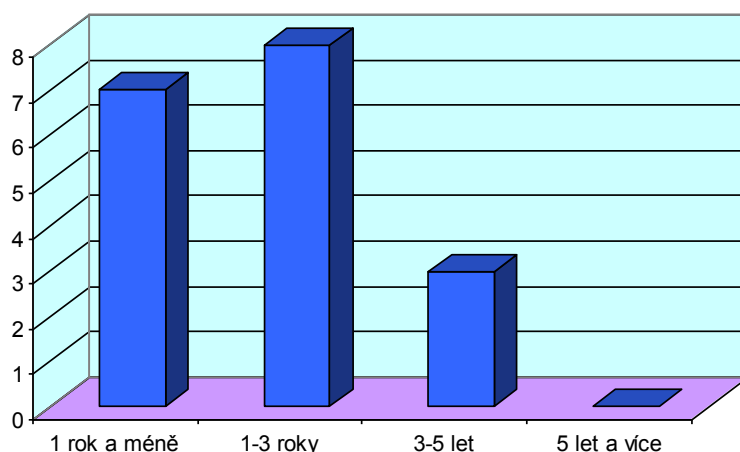


V této otázce respondenti hodnotili důležitost jednotlivých faktorů, které se týkají jejich práce. Důležitost ohodnotili na stupnici 1-4, kdy 4 znamená největší důležitost a 1

nejmenší důležitost. Na základě výsledků z hodnocení faktorů jsem tyto převedla do % vyjádření důležitosti jednotlivých aspektů.

Jako nejdůležitější aspekty práce zaměstnanci shledávají přístup vedoucího pracovníka (92 % důležitost), pracovní náplň (90 % důležitost), finanční ohodnocení (89 % důležitost) a vztahy se spolupracovníky (88 % důležitost). Za tyto faktory týkající se práce se dále řadí pracovní prostředí a pracovní prostory (83 % důležitost), komunikace a informovanost na pracovišti (83 % důležitost), pracovní doba (82 % důležitost) a možnost kariérního růstu (81 % důležitost). Aspekty práce hodnocené jako nejméně důležité byly zaměstnanci zvoleny poskytované zaměstnanecké výhody (75 % důležitost) a také bezpečnost práce (67 % důležitost).

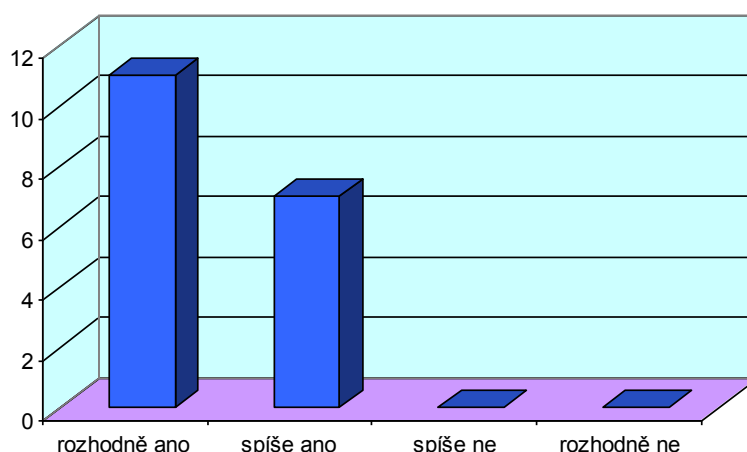
Graf 4.2: Otázka č.2 - Jak dlouho pracujete v organizaci New Travel.cz?



Na základě této identifikační otázky bylo zjištěno, že 7 zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok, 8 zaměstnanců v rozmezí 1-3 let, 3-5 let ve společnosti pracují 3 zaměstnanci a více než 5 let nepracuje ve společnosti žádný z nich.

Jelikož je společnost New Travel.cz poměrně mladá a žádný ze zaměstnanců ve společnosti nepracuje více než 5 let, naopak většina zaměstnanců pracuje v New Travel.cz v délce zaměstnání do 3 let, nemůžeme posoudit a odlišit pracovní spokojenost či nespokojenost pracovníku dle délky zaměstnání.

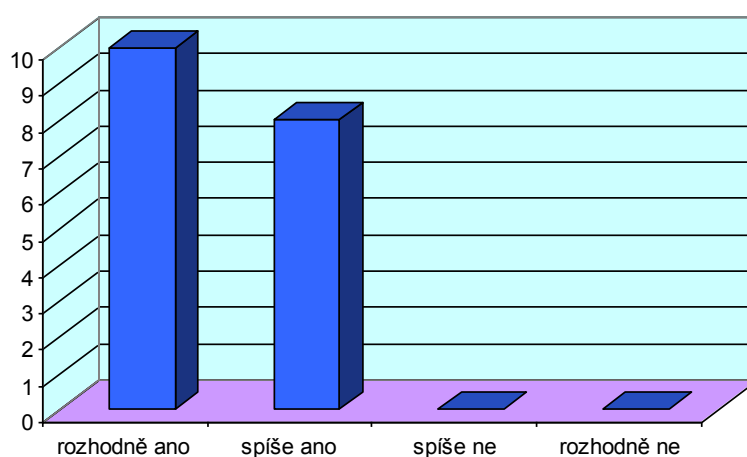
Graf 4.3: Otázka č.3 - Jste celkově spokojen/a se svou prací v New Travel.cz?



Na otázku číslo 3, zda-li jsou zaměstnanci celkově spokojeni se svou prací v New Travel.cz, odpovědělo 11 respondentů „rozhodně ano“ a 7 respondentů „spíše ano“. Možnost odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ nezvolil žádný ze zaměstnanců.

Celková pracovní spokojenost či nespokojenost má pro společnost velký význam a jelikož je celková spokojenost ve firmě vnímána na vysoké úrovni, je to kladným ukazatelem pro společnost. Můžeme proto předpokládat, že jsou pracovníci New Travel.cz se svým zaměstnáním spokojeni.

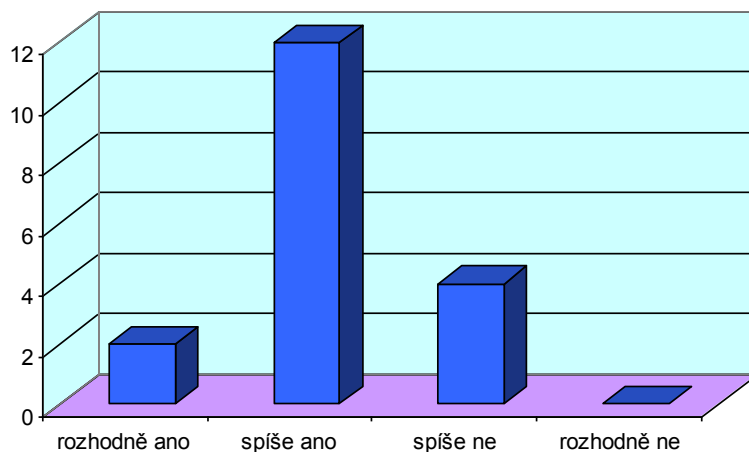
Graf 4.4: Otázka č.4 - Vnímáte svou práci jako smysluplnou a důležitou?



Otázkou číslo 4 byli zaměstnanci dotázáni, jestli vnímají svou práci jako smysluplnou a důležitou. Odpověď „rozhodně ano“ označilo 10 respondentů, odpověď „spíše ano“ 8 respondentů. Možnost odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ nebyla vybrána žádným z pracovníků.

Pocit, že pracovníci konají užitečnou, důležitou a smysluplnou práci, uspokojuje potřeby jedince vedoucí k jeho spokojenosti. Vidět ve své práci smysl je důležitým předpokladem pro pracovní spokojenost. Dle výsledků můžeme konstatovat, že zaměstnanci shledávají smysl a důležitost v jimi prováděné práci, proto můžeme tvrdit, že si společnost v tomto směru vede nanejvýš dobře.

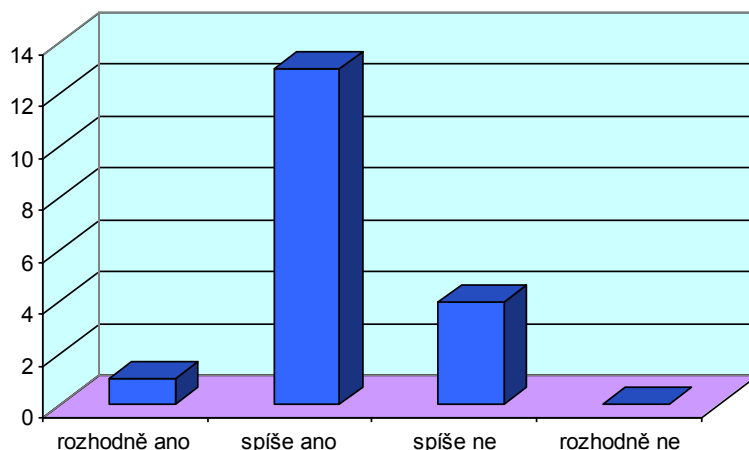
Graf 4.5: Otázka č.5 - Jste spokojen/a se systémem odměňování v organizaci?



Otázka číslo 5 se týkala odměňování a respondenti odpovídali, zda-li jsou spokojeni se systémem odměňování v organizaci. 2 respondenti odpověděli na tuto otázku označením odpovědi „rozhodně ano“, 12 respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“, možnost odpovědi „spíše ne“ byla vybrána 4 respondenty a odpověď „rozhodně ne“ nebyla zvolena žádným z nich.

Finanční ohodnocení je zpětnou vazbou pro zaměstnance, kdy jej společnost informuje o tom, jak si v práci vede. Dle výsledků dotazníků je systém odměňování ve společnosti New Travel.cz vyhovující pro většinu zaměstnanců.

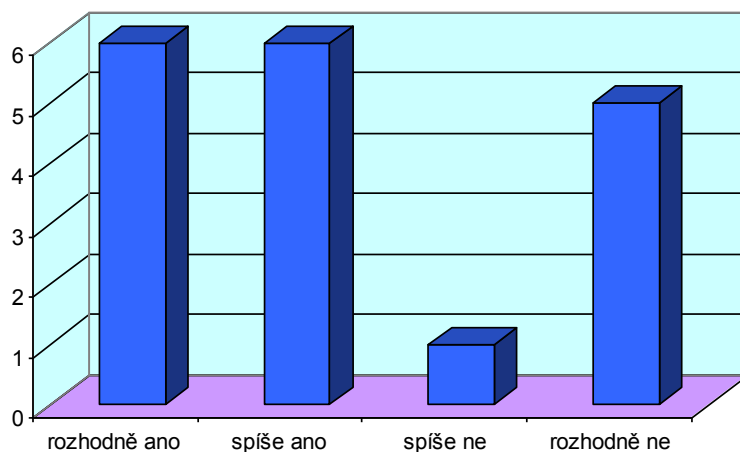
Graf 4.6: Otázka č.6 - Považujete výši mzdy za dostatečnou a odpovídající pracovnímu výkonu?



Na otázku číslo 6, jestli pracovníci považují výši mzdy za dostatečnou a odpovídající jejich pracovnímu výkonu, odpověděl pouze 1 respondent „rozhodně ano“, varianta „spíše ano“ byla zvolena 13 respondenty, odpověď „spíše ne“ označili 4 zaměstnanci a možnost „rozhodně ne“ nebyla vybrána žádným z nich.

Jelikož je finanční ohodnocení nejsilnějším motivačním faktorem vedoucím ke zvýšení pracovního výkonu jedince, nespokojenost s finančním ohodnocením může vyvolat pocit nedostatečné a neodpovídající odměny k jejich pracovnímu výkonu. Na základě výsledků však můžeme tvrdit, že ve společnosti New Travel.cz převládá spíše spokojenost s tímto faktorem a zaměstnanci shledávají výši mzdy za dostatečnou a odpovídající jejich pracovnímu výkonu.

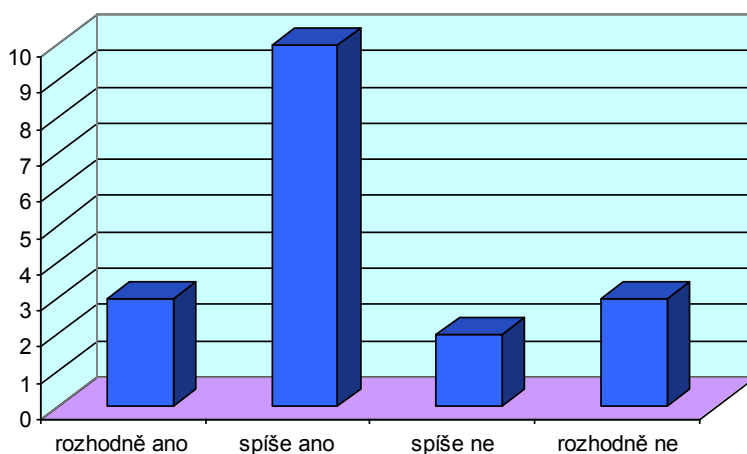
Graf 4.7: Otázka č.7 - Jsou Vám poskytovány zaměstnanecké výhody (stravenky, příspěvky na kulturu a sport, zdravotní péče, příspěvek na penzijní připojištění apod.)?



Otázka číslo 7 byla zaměřena na zaměstnanecké výhody. Pracovníci odpovídali na otázku, zda-li jim jsou poskytovány zaměstnanecké výhody, např. stravenky, příspěvky na kulturu a sport apod. Odpověď „rozhodně ano“ označilo 6 respondentů, možnost „spíše ano“ zvolilo také 6 respondentů, 1 respondent odpověděl „spíše ne“ a 5 respondentů vybralo odpověď „rozhodně ne“.

Zaměstnanecké výhody poskytují pracovníkovi atraktivní soubor celkových odměn. Poskytované výhody pomohou udržet kvalitní pracovníky uspokojením jejich osobních potřeb a představují tak nepřímou stimulaci k lepšímu pracovnímu výkonu. Z nejednoznačných výsledků dotazníkového šetření, kdy se 66 % respondentů přiklonilo k odpovědi ANO možností „rozhodně ano“ či „spíše ano“ a 34 % respondentů se přiklonilo k odpovědi NE možností „spíše ne“ či „rozhodně ne“, dle mého názoru vyplývá skutečnost, že zřejmě ne všichni pracovníci jsou s možnostmi poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti obeznámeni.

Graf 4.8: Otázka č.8 - Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

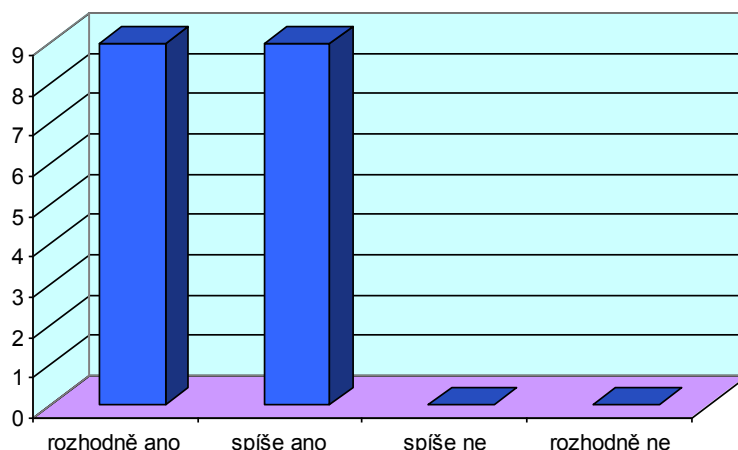


Otázkou číslo 8 byli respondenti dotázáni, zda-li jsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, jež jim zaměstnavatel poskytuje. 3 respondenti zvolili odpověď „rozhodně ano“, 10 respondentů označilo odpověď „spíše ano“, možnost odpovědi „spíše ne“ vybrali 2 respondenti a odpověď „rozhodně ne“ byla označena 3 respondenty.

Poskytování zaměstnaneckých výhod stimuluje zaměstnance k pracovnímu výkonu a posiluje jejich pracovní spokojenost. Dle výsledků z dotazníků je většina zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami spíše spokojena, nicméně 28 % pracovníků se ve svých odpovědích přiklonilo k odpovědi NE možností „spíše ne“ či „rozhodně ne“.

Společnost by se tedy zaměstnaneckým výhodám měla věnovat a případně rozšířit možnosti těchto poskytovaných výhod, což by vedlo k větší pracovní spokojenosti zaměstnanců.

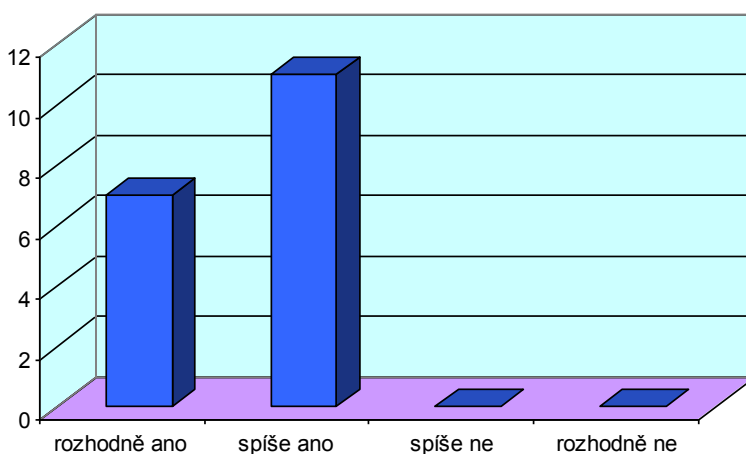
Graf 4.9: Otázka č.9 - Jste spokojen/a s pracovní náplní své práce?



Na otázku číslo 9, zda-li jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní náplní své práce odpovědělo 9 z nich „rozhodně ano“ a 9 zvolilo odpověď „spíše ano“. Možnost odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ nevybral žádný ze zaměstnanců.

Druh a charakter vykonávané práce je významným faktorem ovlivňující pracovní spokojenost. Toto hodnocení je založeno na subjektivním vnímání jedince a spokojenost s pracovní náplní stimuluje pracovní výkon a přispívá ke spokojenosti. Na základě odpovědí z dotazníků můžeme říci, že spokojenost s pracovní náplní prodejců zájezdů v New Travel.cz je velmi vysoká.

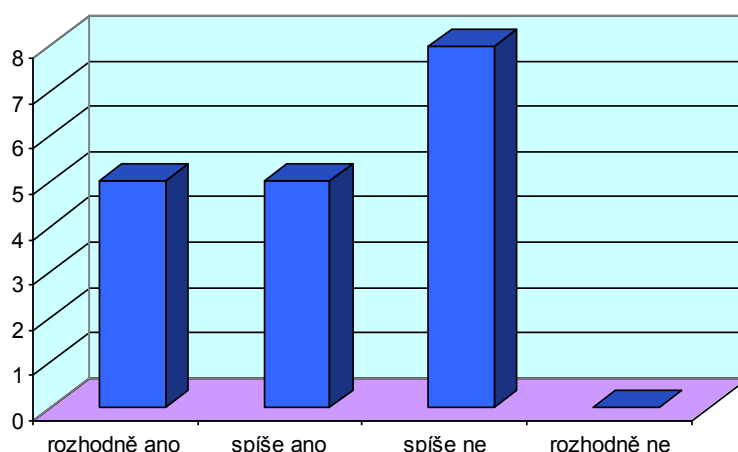
Graf 4.10: Otázka č.10 - Hodnotíte svou práci jako zajímavou, atraktivní, s možností vlastní seberealizace?



V otázce číslo 10 byli respondenti dotázáni, jestli hodnotí svou práci jako zajímavou, atraktivní, s možností vlastní seberealizace. Odpověď „rozhodně ano“ byla zvolena 7 respondenty a odpověď „spíše ne“ vybralo 11 respondentů. Možnost odpovědi „spíše ano“ a „rozhodně ne“ nebyla vybrána žádným z pracovníků.

Pracovní spokojenost ovlivňuje v pozitivním smyslu taková práce, jež je pro zaměstnance zajímavá, atraktivní a rozmanitá a pracovník má možnost vlastní seberealizace. Na základě odpovědí můžeme tvrdit, že zaměstnanci hodnotí svou práci jako atraktivní a zajímavou, což je důležitým předpokladem pro pracovní spokojenost a pro odvedení kvalitního pracovního výkonu.

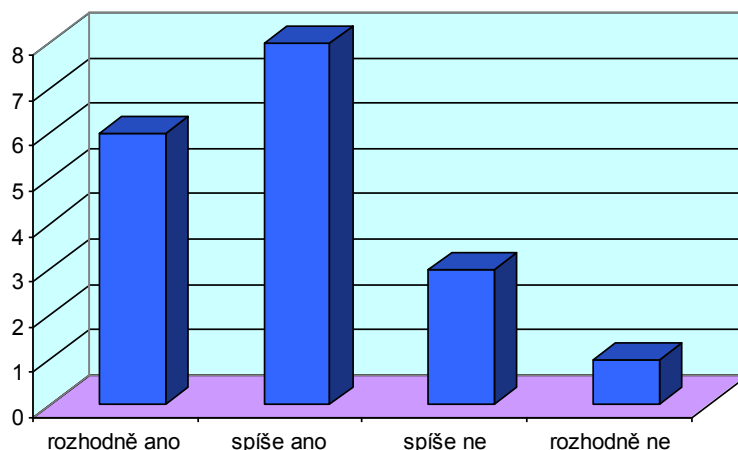
Graf 4.11: Otázka č.11 - Vyhovuje Vám současná pracovní doba?



Otázka číslo 11 se týkala pracovní doby a respondenti byli dotázáni, jestli jim vyhovuje současná pracovní doba. 5 respondentů odpovědělo „rozhodně ano“, možnost „spíše ano“ vybralo také 5 respondentů, odpověď „spíše ne“ byla označena 8 respondenty a možnost „rozhodně ne“ nebyla zvolena žádným z nich.

Vyhovující pracovní doba je faktorem vedoucím nejen k pracovní spokojenosti, ale i faktorem, jež ovlivňuje mimopracovní spokojenost. Je proto důležité zajistit soulad pracovní doby a soukromého života jedince. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 45 % zaměstnanců nevyhovuje současná pracovní doba. Pokud nemá pracovník kvůli nevyhovující pracovní doby nedostatek času na svůj osobní život, dochází k jeho pracovní nespokojenosti, což oslabuje jeho pracovní výkon. Společnost by tedy měla zvážit možnosti změny týkající se pracovní doby.

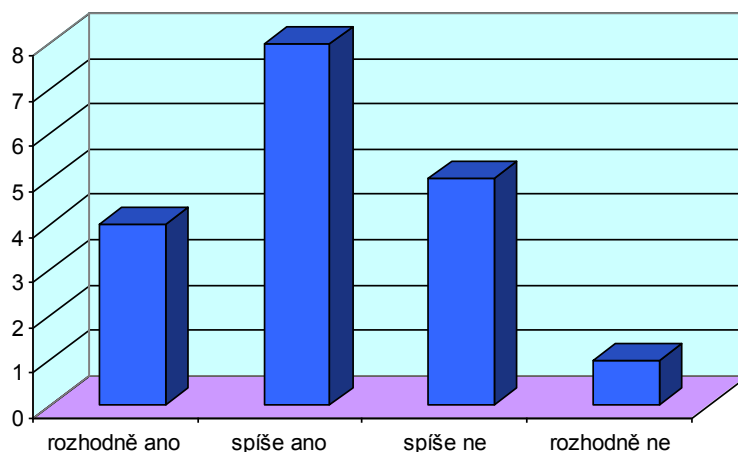
Graf 4.12: Otázka č.12 - Pociťujete, že jste příliš pracovně zatíženi a že pracujete v časovém stresu?



Na otázku číslo 12, zda-li zaměstnanci pociťují, že jsou příliš pracovně zatíženi a pracují v časovém stresu, odpovědělo 6 z nich „rozhodně ano“, 8 respondentů označilo odpověď „spíše ano“, možnost odpovědi „spíše ne“ zvolili 3 respondenti a variantu „rozhodně ne“ vybral 1 z nich.

Pokud mají zaměstnanci pocit, že jsou příliš pracovně zatíženi a pracují v časovém stresu, negativně to ovlivňuje jejich pracovní spokojenost. Dle výsledků z dotazníků se 78 % respondentů přiklonilo k odpovědi ANO možností „rozhodně ano“ či „spíše ano“. Podle mého názoru, je počet zaměstnanců, kteří mají pocit přílišného zatížení a časového stresu, velmi vysoký a společnost by se tímto problémem měla zabývat.

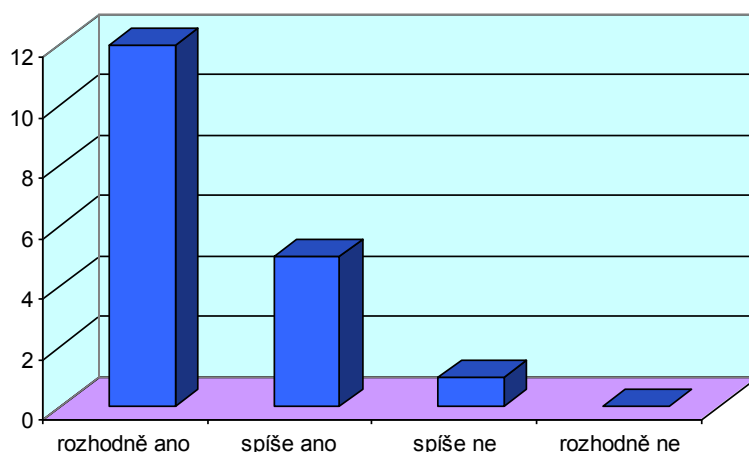
Graf 4.13: Otázka č.13 - Jste spokojen/a s možností pracovního postupu v organizaci?



Otázka číslo 13 byla zaměřena na možnost kariérního růstu. Zaměstnanci odpovídali na otázku, zda-li jsou spokojeni s možností pracovního postupu v organizaci. Odpověď „rozhodně ano“ zvolili 4 respondenti, „spíše ano“ vybralo 8 respondentů, možnost „spíše ne“ označilo 5 respondentů a odpověď „rozhodně ne“ byla vybrána 1 z nich.

Možnost kariérního růstu je důležitým faktorem přispívající k pracovní spokojenosti. Nemožnost pracovního postupu může znamenat odchod schopných zaměstnanců, kteří by rádi dosáhli vyšších pozic, ale nemají k tomu možnost. Dle výsledků z dotazníků se 34 % zaměstnanců ve svých odpovědích přiklonilo k odpovědi NE možností „spíše ne“ či „rozhodně ne“. Z odpovědí tedy vyplývá že možnost pracovního postupu ve společnosti New Travel.cz není velká.

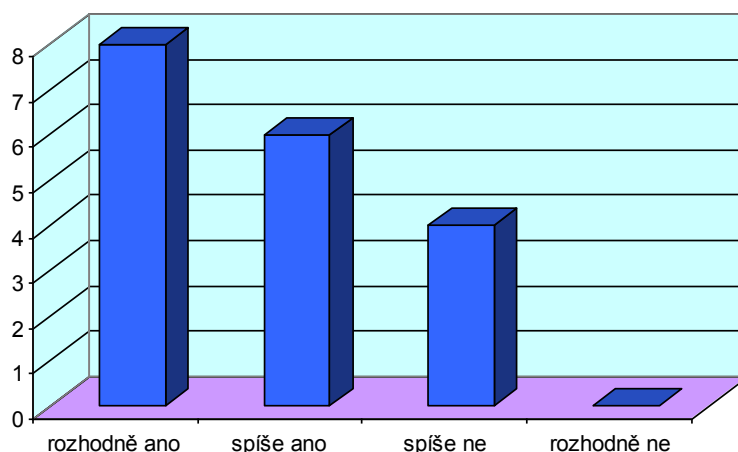
Graf 4.14: Otázka č.14 - Cítíte se na pracovišti dobře?



Na otázku, jestli se zaměstnanci cítí na pracovišti dobře, odpovědělo 12 z nich „rozhodně ano“, 5 respondentů označilo odpověď „spíše ano“ a 1 respondent vybral možnost odpovědi „spíše ne“. Varianta odpovědi „rozhodně ne“ nebyla vybrána žádným z pracovníků.

Pracovní prostředí by mělo na zaměstnance pozitivně působit. Dle odpovědí z dotazníkového šetření se na pracovišti cítí dobře velká většina zaměstnanců.

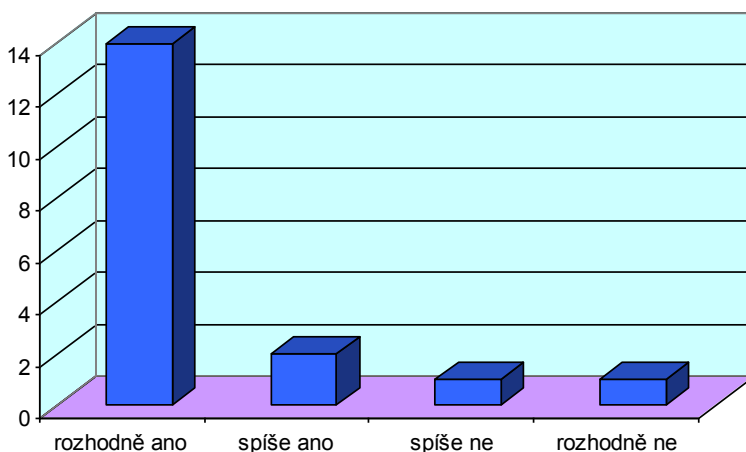
Graf 4.15: Otázka č.15 - Jste spokojen/a s prostředím na Vašem pracovišti
(uspořádanost a uklizenost pracovního prostoru, osvětlení, barevné provedení
pracoviště, hluk apod.)?



Otázka číslo 15 se týkala pracovního prostředí. Zaměstnanci byli dotázáni, jestli jsou spokojeni s prostředím na pracovišti, např. s uspořádaností a uklizeností pracovního prostoru, s osvětlením a barevným provedením pracoviště apod. 8 respondentů odpovědělo „rozhodně ano“, 6 respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“, možnost odpovědi „spíše ne“ byla vybrána 4 respondenty a odpověď „rozhodně ne“ nebyla zvolena žádným z nich.

Prostředí na pracovišti by mělo zaměstnancům zajistit vhodné a příjemné pracovní podmínky přispívající k jejich spokojenosti a k vyššímu pracovnímu výkonu. Pouze 22 % zaměstnanců je s prostředím na pracovišti nespokojeno, můžeme tedy říci, že spokojenost s pracovním prostředím je vcelku spíše dobrá.

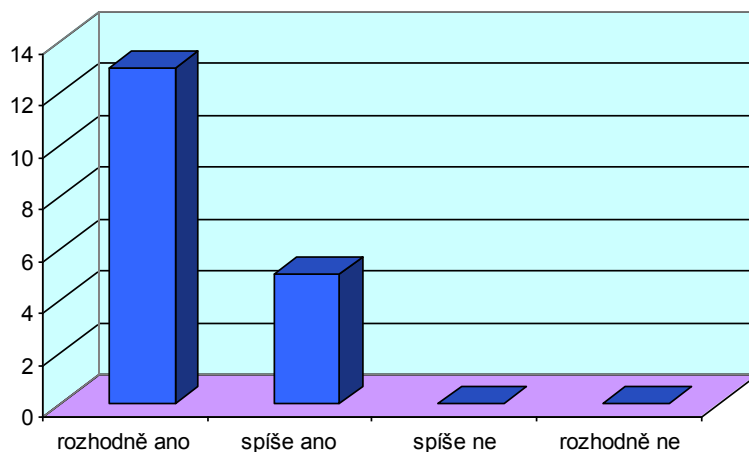
Graf 4.16: Otázka č.16 - Cítíte se v práci bezpečně?



Na otázku číslo 16, zda-li se zaměstnanci cítí v práci bezpečně odpovědělo 14 z nich „rozhodně ano“, odpověď „spíše ano“ byla označena 2 respondenty, „spíše ne“ vybral 1 respondent a možnost odpovědi „rozhodně ne“ zvolil také 1 z nich.

Zajištění bezpečnosti a pocitu bezpečí při výkonu práce pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců. Z dotazníku vyplývá, že se pracovníci cítí v práci velmi bezpečně.

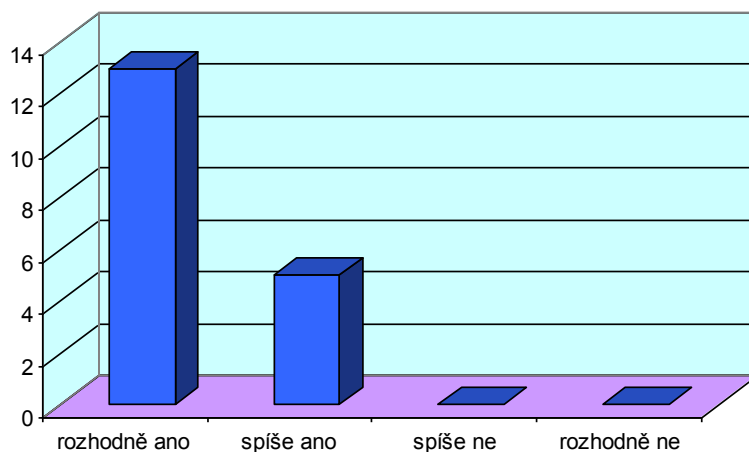
Graf 4.17: Otázka č.17 - Jste spokojen/a s přístupem vedoucího pracovníka?



Otázkou číslo 17 byli pracovníci dotázáni, jestli jsou spokojeni s přístupem vedoucího pracovníka. 13 respondentů odpovědělo „rozhodně ano“ a 5 respondentů vybralo odpověď „spíše ano“. Možnost odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ nezvolil žádný ze zaměstnanců.

Spokojenost pracovníků ovlivňuje vedoucí pracovník svým přístupem k podřízeným zaměstnancům a stylem své řídicí práce. Dle výsledků dotazníkového šetření můžeme konstatovat, že spokojenost s přístupem vedoucího pracovníka je velmi vysoká.

Graf 4.18: Otázka č.18 - Máte s Vaším vedoucím pracovníkem dobrý vztah?

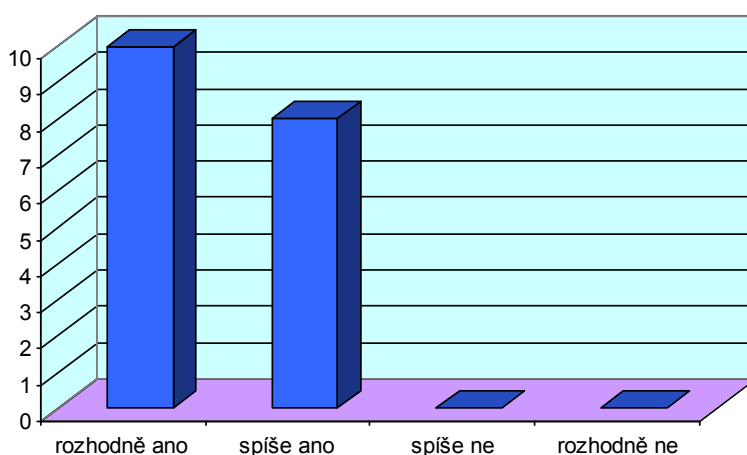


Na otázku číslo 18, jestli mají zaměstnanci s jejich vedoucím pracovníkem dobrý vztah, odpovědělo 13 z nich „rozhodně ano“ a 5 zvolilo odpověď „spíše ano“. Možnost odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ nebyla zvolena žádným ze zaměstnanců.

Vedoucí pracovník ovlivňuje podřízené zaměstnance a podílí na tvorbě sociálního klimatu pracoviště. Jeho kladný přístup ke svým podřízeným pracovníkům přispívá k jejich pracovní spokojenosti. Na základě výsledků odpovědí můžeme tvrdit, že vztahy s nadřízenými pracovníky jsou na pracovišti velmi dobré.

Graf 4.19: Otázka č.19 - Umí vedoucí pracovník Vaši práci ocenit a pochválit

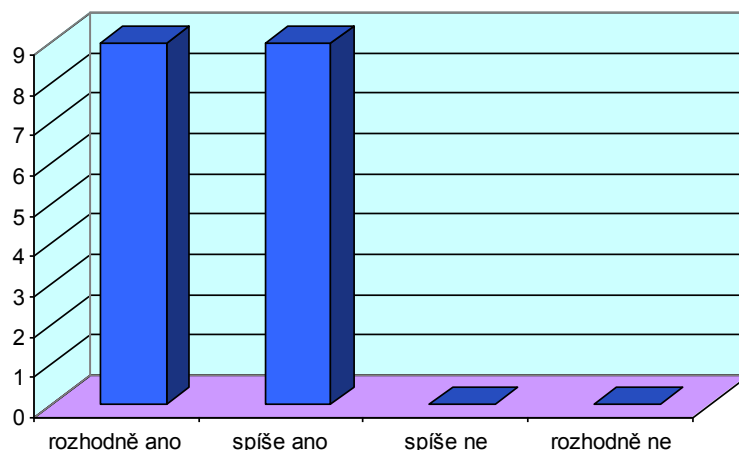
Vás?



V otázce číslo 19 byli zaměstnanci dotázáni, jestli umí vedoucí pracovník jejich práci ocenit a pochválit je. Odpověď „rozhodně ano“ byla vybrána 10 respondenty a odpověď „spíše ne“ zvolilo 8 respondentů. Možnost odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ neoznačil žádný z pracovníků.

Na základě lidské potřeby uznání a pochvaly je ocenění ze strany nadřízeného pracovníka důležitým motivačním faktorem. Z odpovědí můžeme vyčíst, že vedoucí pracovník umí své podřízené ocenit a pochválit, čímž přispívá k pracovní spokojenosti zaměstnanců.

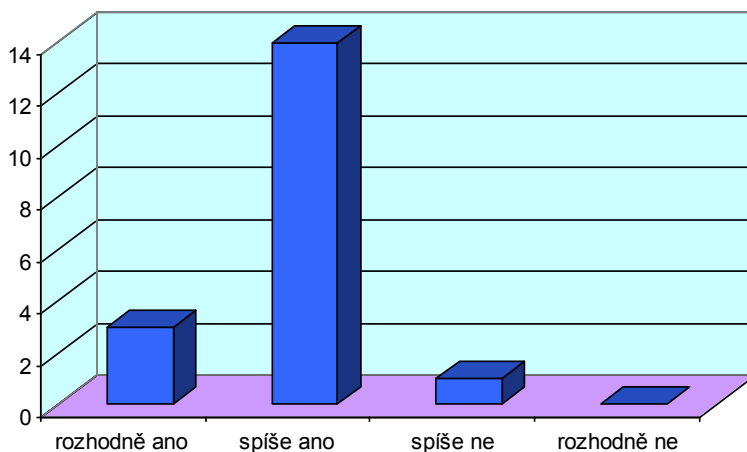
Graf 4.20: Otázka č.20 - Jste spokojen/a s atmosférou a vztahy se spolupracovníky na pracovišti?



Otázka číslo 20 byla zaměřena na atmosféru a vztahy na pracovišti. Zaměstnanci odpovídali na otázku, zda-li jsou spokojeni s atmosférou a vztahy se svými spolupracovníky na pracovišti. 9 respondentů označilo odpověď „rozhodně ano“ a odpověď „spíše ano“ zvolilo také 9 respondentů. Možnost odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ nebyla vybrána žádným ze zaměstnanců.

Výsledky dotazníků ukázaly dobré vztahy mezi spolupracovníky a velmi dobrou atmosféru na pracovišti. Jelikož spolu všichni spolupracovníci přichází do styku při každodenním výkonu své práce, jsou kvalitní vztahy na pracovišti pozitivním aspektem práce.

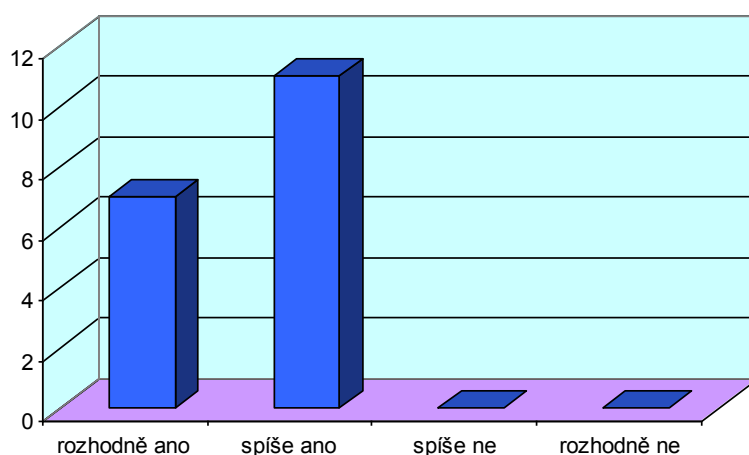
Graf 4.21: Otázka č.21 - Jste spokojen/a s komunikací a informovaností v organizaci?



Na otázku číslo 21, jestli jsou pracovníci spokojeni s komunikací a informovaností v organizaci, odpověděli 3 „rozhodně ano“, 14 respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“, možnost „spíše ne“ vybral 1 respondent a odpověď „rozhodně ne“ nezvolil žádný z nich.

Kvalitní komunikace a informovanost ve společnosti je důležitá pro zamezení chyb ve výkonu práce. Většina zaměstnanců zvolila v dotazníku odpověď ano, můžeme tedy konstatovat, že komunikace ve společnosti, včasnost šíření informací, ale také kvalita a množství poskytovaných informací je na dobré úrovni.

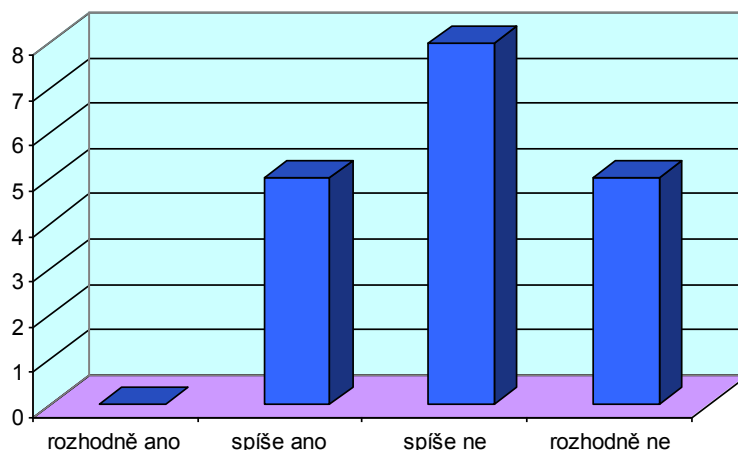
Graf 4.22: Otázka č.22 - Doporučil/a byste zaměstnání v organizaci New Travel.cz?



Otázkou číslo 22 byli zaměstnanci dotázáni, zda-li by doporučili zaměstnání v organizaci New Travel.cz. 7 respondentů odpovědělo na tuto otázku označením odpovědi „rozhodně ano“ a 11 respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“. Možnost odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ nebyla zvolena žádným z pracovníků.

Všichni pracovníci společnosti by zaměstnání v New Travel.cz doporučili. Tato skutečnost je velmi pozitivním zjištěním pro společnost.

Graf 4.23: Otázka č.23 - Pokud byste měl/a možnost, opustila byste stávající zaměstnání?



V otázce číslo 23 zaměstnanci odpovídali, jestli by opustili stávající zaměstnání, pokud by měli možnost. Odpověď „rozhodně ano“ nezvolil žádný z respondentů, 5 respondentů označilo odpověď „spíše ano“, možnost odpovědi „spíše ne“ vybralo 8 respondentů a „rozhodně ne“ byla označena 5 respondenty.

Většina zaměstnanců by své stávající zaměstnání neopustilo v případě, že by se jim naskytla možnost. Tato skutečnost je velmi pozitivní pro společnost a poukazuje na pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti New Travel.cz

**Otázka č.24 - Navrhl/a byste nějaké změny, jež by měly v organizaci proběhnout?
Pokud ano, uveďte.**

Tato otázka byla otevřená a určená k návrhům změn, které by měly v organizaci proběhnout. Možnost návrhu změny však nevyužil žádný z respondentů.

5 Návrhy a doporučení na zlepšení pracovní spokojenosti

5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření ve společnosti New Travel.cz bylo získat názor zaměstnanců pracujících na pozici prodejce zájezdů na aspekty práce, jež ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Otázky v dotazníku byly postupně zaměřeny na faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. Pro posouzení získaných výsledků je nutné brát v úvahu také důležitost jednotlivých faktorů pro pracovníky společnosti. Preference zaměstnanců byly zjištěny první otázkou dotazníku, ve které jsme získali pořadí důležitosti jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti:

1. přístup vedoucího pracovníka,
2. pracovní náplň,
3. finanční ohodnocení,
4. vztahy se spolupracovníky,
5. pracovní prostřední, pracovní prostor,
6. komunikace a informovanost v organizaci,
7. pracovní doba,
8. možnost pracovního postupu,
9. zaměstnanecké výhody,
10. bezpečnost práce.

Tyto jednotlivé faktory pracovní spokojenosti, jež jsou seřazeny v pořadí od největší důležitosti podle hodnocení zaměstnanců společnosti New Travel.cz, budou dle výsledků dotazníků v tomto pořadí preferencí následně vyhodnoceny.

Za nejdůležitější faktor ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanci považují přístup a chování vedoucího pracovníka. Způsob vedení ovlivňuje vztahy na pracovišti a celkovou atmosféru, neboli sociální klima. Vztah mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými zaměstnanci udržuje produktivní a harmonické vztahy a ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců. Přístup vedoucího pracovníka byl na základě výsledků dotazníků zaměstnanci hodnocen velice kladně. Pracovníci jsou spokojeni se vztahy se svými nadřízenými i s jejich přístupem a chováním. Dle výsledků umí vedoucí pracovník své podřízené zaměstnance pochválit a ocenit jejich práci, což dává pracovníkovi zpětnou vazbu a vede k povzbuzení jeho pracovního výkonu. Jelikož je v žebříčku důležitosti tento faktor považován za nejdůležitější a spokojenost se vztahy s nadřízeným pracovníkem i jeho přístup ke svým

podřízeným zaměstnancům byl vyhodnocen jako nanejvýš kladný, můžeme konstatovat, že si společnost v tomto směru vede více než dobře.

Dalším z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti je pracovní náplň. Charakter vykonávané práce má značný význam. Jestliže jsou zaměstnanci spokojeni s obsahem jimi vykonávané práce, shledávají ji jako zajímavou a atraktivní a mají možnost vlastní seberealizace, vede tato skutečnost ke zvýšení jejich pracovní spokojenosti. Zaměstnanci společnosti New Travel.cz jsou s náplní práce nanejvýš spokojeni a svou práci hodnotí spíše jako zajímavou a atraktivní. Neméně důležitou skutečností posilující pracovní spokojenost je smysl práce. Jelikož zaměstnanci svou práci považují za smysluplnou a důležitou, za atraktivní a jsou velmi spokojeni s náplní jimi vykonávané práce, můžeme říci, že společnost dosahuje velmi pozitivních výsledků.

Finanční ohodnocení je dalším faktorem hodnoceným jako vysoce důležitý. Spokojenost s peněžní odměnou je důležitá zejména proto, že je nezbytná pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu mzdy či platu, a například také odměny, prémie či provize. Pro některé pracovníky může být právě finanční ohodnocení rozhodující veličinou, jež povede k jejich pracovní spokojenosti. Současný systém odměňování ve společnosti New Travel.cz vyhovuje dle výsledků z dotazníků většině zaměstnancům a taktéž výši mzdy považují za dostatečnou a odpovídající jejich pracovnímu výkonu. Pro společnost je tedy pozitivním zjištěním, že je systém odměňování i výše finančního ohodnocení vnímána většinou zaměstnanců kladně.

Dalším velmi důležitým faktorem jsou pro zaměstnance vztahy se spolupracovníky. Dobré vztahy se spolupracovníky působí pozitivně na individuální výkony, je proto vhodné udržovat na pracovišti kladné vztahy. V této oblasti společnost New Travel.cz také dosahuje velmi dobrých výsledků. Zaměstnanci jsou nadměrně spokojeni s atmosférou na pracovišti i se vztahy se spolupracovníky. Sociální pohoda na pracovišti tak posiluje jejich pracovní spokojenost a stimuluje je k lepšímu pracovnímu výkonu.

Pracovní prostředí a pracovní podmínky jsou dalším důležitým faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Ačkoliv se většina zaměstnanců společnosti New Travel.cz na pracovišti cítí celkově dobře, spokojenost s prostředím na pracovišti a konkrétními

pracovními podmínkami není tak jednoznačná. Jelikož jedinci tráví část svého času právě v práci, je nezbytné pracovnímu prostředí věnovat pozornost.

Dle pořadí hodnocené důležitosti je dalším důležitým faktorem komunikace v organizaci. Efektivní komunikace pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost a je nutné, aby fungovala v obou směrech, kdy vedoucí pracovník informuje a předává informace svým podřízeným zaměstnancům, kteří mu naopak poskytují zpětnou vazbu. Velká většina pracovníků společnosti New Travel.cz je s komunikací a informovaností spokojena, můžeme tedy konstatovat, že komunikace ve společnosti, včasnost šíření informací, ale také kvalita a množství poskytovaných informací je na vysoké úrovni.

Pracovní doba je dle hodnocení důležitosti zaměstnanci společnosti vnímána jako středně důležitý faktor. Vyhovující pracovní doba je faktorem vedoucím nejen k pracovní spokojenosti, ale i faktorem, jež ovlivňuje mimopracovní spokojenost. Je proto důležité zajistit soulad pracovní doby a soukromého života jedince. Dotazníkovým šetřením byla zjištěna velká nespokojenost ze strany zaměstnanců společnosti New Travel.cz. S nevyhovující pracovní dobou může také souviset přílišné pracovní zatížení a práce v časovém stresu. Pokud mají zaměstnanci pocit, že jsou příliš pracovně zatíženi a pracují v časovém stresu, negativně to ovlivňuje jejich pracovní spokojenost. Podle výsledků dotazníků je počet zaměstnanců, jež mají pocit přílišného pracovního zatížení a časového stresu, velmi vysoký. Ačkoliv je faktor pracovní doby zaměstnanci hodnocen jako středně důležitý, společnost by měla zvážit možnosti změny týkající se pracovní doby.

Možnost pracovního postupu je zaměstnanci společnosti hodnocena jako méně důležitý faktor ovlivňující pracovní spokojenost. Možnost kariérního růstu motivuje zaměstnance a přispívá tak k jejich pracovní spokojenosti. Naopak nemožnost pracovního postupu může znamenat odchod schopných zaměstnanců, kteří by rádi dosáhli vyšších pozic, ale nemají k tomu možnost. Jelikož je úspěch každé organizace založen právě na schopnostech zaměstnanců, měla by se společnost New Travel.cz na základě zjištěné nízké spokojenosti v oblasti kariérního růstu tímto problémem zabývat.

Dalším dle zaměstnanců společnosti méně důležitým faktorem jsou poskytované zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody, jež jsou poskytovány navíc, jsou prvkem nepeněžní odměny. Jejich poskytováním zajišťuje zaměstnavatel pracovníkovi atraktivní

soubor celkových odměn. Poskytované výhody pomohou udržet kvalitní pracovníky uspokojením jejich osobních potřeb a představují tak nepřímou stimulaci k lepšímu pracovnímu výkonu. Nejednoznačné výsledky odpovědí dle mého názoru signalizují skutečnost, že zřejmě ne všichni zaměstnanci jsou s možnostmi poskytovaných zaměstnaneckých výhod dobře seznámeni. Společnost by se tedy zaměstnaneckým výhodám měla věnovat, všechny zaměstnance s veškerými poskytovanými výhodami seznámit a případně rozšířit možnosti těchto poskytovaných výhod, což by vedlo k větší pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Jako nejméně důležitý faktor pracovní spokojenosti byla zaměstnanci společnosti zvolena bezpečnost práce. Zajištění bezpečnosti a pocitu bezpečí při výkonu práce ovlivňuje pracovní spokojenost v pozitivním smyslu. Ačkoliv je tento faktor zaměstnanci považován za nejméně důležitý, je zajištění pracovní bezpečnosti důležité. Na základě dotazníkového šetření byla zjištěna skutečnost, že se všichni zaměstnanci společnosti New Travel.cz cítí v práci zcela bezpečně.

5.2 Návrhy a doporučení

Na základě šetření pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti New Travel.cz byly odhaleny jisté slabiny, jež by mohly vést k poklesu pracovního výkonu a k oslabení pracovní spokojenosti zaměstnanců. S faktory pracovní spokojenosti, jež pracovníci ohodnotili jako nejvíce důležité, jsou zaměstnanci společnosti převážně spokojeni. Doporučení a návrhy se budou týkat faktorů, jež byly zaměstnanci hodnoceny jako středně důležité a méně důležité, nicméně dle mého názoru je pro společnost vhodné se těmito faktory taktéž zabývat kvůli pozitivnímu ovlivnění pracovní spokojenosti svých zaměstnanců. Jedná se o tyto:

- pracovní doba,
- pracovní prostředí, pracovní prostor,
- možnost pracovního postupu,
- zaměstnanecké výhody.

Díky zjištěné nespokojenosti s pracovní dobou by bylo vhodné provést jisté změny týkající se pracovní doby ve společnosti New Travel.cz. Řešením zvýšené míry nespokojenosti zaměstnanců s tímto faktorem by mohlo být zavedení pružné neboli flexibilní pracovní doby. Nejčastějším případem flexibilní pracovní doby bývá **pružná denní pracovní doba**, kdy se jedná o pracovní den s dvěma pružnými časovými intervaly na začátku a na

konci směny a s intervalem povinné přítomnosti uprostřed. Flexibilní pracovní doba může také existovat v podobě **pružné týdenní pracovní doby**, která umožňuje prodloužení týdenní pracovní doby v určitých obdobích roku s větší potřebou práce. Mezi další možné formy pružných pracovních režimů patří například **náhradní volno**, které umožňuje později si vybrat jakékoliv množství hodin odpracovaných navíc, **prohazování směn**, kdy si pracovníci mohou mezi sebou vyměňovat směny za předpokladu všech plně obsazených směn, **samostatný rozpis směn**, při kterém jsou pracovníci oprávněni vyjednávat o tom, ve které směně budou pracovat, ale zaměstnavatel určuje podobu směn, nebo **zhuštěná pracovní doba**, kdy si pracovník odpracovává svůj normální počet pracovních hodin během kratšího období, například během menšího počtu dní, než tvoří normální pracovní týden. Tyto formy pružné pracovní doby umožňují uvést do rovnováhy pracovní a nepracovní život. Uspokojí se tak potřeby jednotlivců i potřeby jejich zaměstnavatelů. Zavedení flexibilní pracovní doby posílí nejen pracovní spokojenost zaměstnanců, ale také má za následek zlepšení produktivity a kvality prováděné práce, zlepšení oddanosti a morálky na pracovišti, snížení vysoké úrovně stresu, ale také snížení fluktuace a příležitostné absence.

S nevyhovující pracovní dobou může souviset pocit zaměstnanců, že jsou příliš pracovně zatíženi a že pracují v časovém stresu. Nadměrné množství práce se promítá do vyčerpání pracovní doby, čímž se zvyšuje frekvence stresu, který zaměstnanci při výkonu své práce pocítují. Stres na pracovišti, který je typickým důsledkem zvýšené zátěže, působí kontraproduktivně. Nadměrný stres může snížit efektivnost pracovníka, a tudíž ohrozit výkon organizace, proto je vhodná jeho eliminace. Základem pro minimalizování stresu při práci je vhodné a kvalitní pracovní prostředí.

Zpříjemnění pracovního prostředí by mohlo mít podobu zřízené místnosti, kde by si zaměstnanci mohli odpočinout od prožívaného stresu. **Relaxační místnost** by měla být příjemně zařízená, útulná a pohodlná (k sezení by byly k dispozici např. pohovky), popř. se zařízením pro zábavu (např. stolní fotbal, šipky). Místnost, která by sloužila k relaxování a uvolnění pracovníků, by pozitivně působila na psychickou pohodu zaměstnanců, pomáhala by budovat sociální vztahy na pracovišti, zvýšila by výkonnost jednotlivců a v konečném důsledku vedla ke zvýšení pracovní spokojenosti.

Pracovní prostor by tedy měl zaměstnancům skýtat příjemné pracovní podmínky. Většina zaměstnanců společnosti New Travel.cz se na pracovišti cítí dobře, avšak pracovní spokojenost s prostředím na pracovišti a konkrétními pracovními podmínkami, kdy byli zaměstnanci dotázáni na spokojenost s uspořádáním a uklizeností pracovního prostoru, na spokojenost s osvětlením, s barevným provedením pracoviště apod., není dle odpovědí

zaměstnanců zcela jednoznačná. Pro každého zaměstnance je důležité, jak vypadá jeho pracovní místo, které musí být **funkčně řešeno**. Pro práci v kanceláři je důležitá taktéž uspořádanost a uklizený pracovní prostor. Společnost by tedy měla zavést **systém pro uspořádanost a uklizenost** pracovního prostoru k vytvoření takového pracovního prostředí, jímž se zvýší pohoda zaměstnanců při výkonu jejich pracovní činnosti. Pro člověka je dále důležité **rovnoměrné osvětlení pracoviště**. Pokud je kromě denního světla využíváno také umělého osvětlení, je důležitá **intenzita osvětlení**. V pracovním prostoru na jedince působí také barvy. Díky **vhodnému barevnému řešení pracoviště** se zaměstnanci mohou cítit lépe, radostněji a méně podléhají únavě. Barevné kombinace v prostoru ovlivňují vnímání a citění pracovníků, proto je vhodné orientovat se dle charakteristik jednotlivých barev.

Možnost pracovního postupu není ve společnosti příliš velká. Nemožnost kariérního růstu může být důvodem odchodu schopných pracovníků, kteří by rádi dosáhli vyšších pozic, ale nemají k tomu možnost. Společnost by proto měla svým zaměstnancům poskytnout **příležitosti k postupu** ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry. Pracovní postup by mohl být postaven na základě pracovních zkušeností, dovedností a schopností daného zaměstnance, a také na délce odpracované doby pro společnost.

Společnost by se také měla zaměřit na zaměstnanecké výhody, jež svým zaměstnancům poskytuje. V první řadě by všichni zaměstnanci měli být **obeznámeni s možnostmi poskytování zaměstnaneckých výhod**. Zaměstnanecké výhody mohou vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, jež zlepšují jejich oddanost i výkon organizace. Společnost by měla poskytnout **atraktivní soubor celkových odměn**, jež by umožnil jak získat, tak udržet vysoce kvalitní pracovníky. Hlavními typy zaměstnaneckých výhod, které mohou být poskytovány, jsou penzijní systémy, osobní jistoty formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního prostředí, finanční výpomoc půjčkou, výpomoc při koupi domu či stěhování, finanční poradenství, osobní poradenství, poskytnutí rekreačních zařízení či posiloven, podnikových automobilů, dotované stravování, mobilní telefony apod. Pro poskytování zaměstnaneckých výhod, jež by vyhovovaly každému z pracovníků, bych doporučila zvážit tzv. **cafeteria systém**. Jedná se o systém odměňování, kdy si každý ze zaměstnanců volí přesně ty výhody, které mu nejvíce vyhovují. Cafeteria systém je vhodný z toho důvodu, že každý zaměstnanec pochází z rozdílných věkových a zájmových skupin a každý má jinou prioritu svých potřeb. Zaměstnanec má díky cafeteria systému možnost zvolit si v rámci stanoveného limitu právě ty výhody, které mají pro něj největší hodnotu.

6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat pracovní spokojenost zaměstnanců pracujících na pozici prodejce zájezdů ve společnosti New Travel.cz.

Při tvorbě této práce jsem využívala odbornou českou i zahraniční literaturu a internetové zdroje zabývající se teorií pracovní spokojenosti.

Teoretické základy práce první teoretické části, jež jsem získala studiem odborné literatury, byly následně využity při průzkumu pracovní spokojenosti zaměstnanců. Analýza pracovní spokojenosti se stala jádrem praktické části mé bakalářské práce.

Průzkum, který probíhal formou dotazníkového šetření, byl zaměřen na oblasti týkající se finančního ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, které společnost svým pracovníkům poskytuje, obsahu a charakteru práce, pracovní doby, možnosti kariérního růstu ve společnosti, pracovních podmínek, bezpečnosti práce, způsobu vedení, vztahů se spolupracovníky a komunikace v organizaci.

Zjištěná úroveň pracovní spokojenosti s jednotlivými faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují, poukázala na rezervy v určitých oblastech. Ve výsledcích převažovala s většinou aspektů práce spokojenost, jako slabší oblast byla odhalena nevyhovující pracovní doba, pracovní prostředí a pracovní prostor, malá možnost kariérního postupu ve společnosti a nedostatečné zaměstnanecké výhody, jež jsou pracovníkům společnosti ze strany zaměstnavatele poskytovány. V těchto oblastech byly podány návrhy a doporučení, jež by mohly vést k odstranění problémů a ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Jak výsledky dotazníkového šetření pracovní spokojenosti zaměstnanců, tak návrhy a doporučení budou společnosti New Travel.cz prezentovány.

Na závěr nutno podotknout, že společnost New Travel.cz má velmi uspokojivou úroveň pracovní spokojenosti svých zaměstnanců. Pro zvýšení její hodnoty by bylo vhodné se zaměřit na zlepšení v oblastech, jež byly zjištěny jako problémové. Pevně věřím, že má bakalářská práce bude pro společnost New Travel.cz přínosem.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, John et al. Psychologie práce. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN Pavol a Oldřich ŠULEŘ. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BROOKS, Ian. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- COLE, Gerald. Personnel management Tudory and praktice. 2. vyd. London: D.P. Publications LTD, 1988. ISBN 1-870941-160.
- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- ŠTIKAR, Jiří a kol. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- THOMSON, Rosemary. Řízení lidí. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.
- VTÍPIL, Zdeněk. Sociální psychologie práce. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. Sociální psychologie. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

Internetové zdroje

- MANAGEMENT MANIA. Maslowova pyramida potřeb [online]. 2012 [17. 2. 2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb>
- MANAGEMENT MANIA. Kariéra [online]. 2012 [1. 3. 2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kariera>
- BUSINESSINFO.CZ. Motivace a motivační programy v pracovním procesu [online]. 2012 [6. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>

Ostatní zdroje

- Vnitropodnikové materiály

Seznam zkratk

HPP	Hlavní pracovní poměr
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2013

Zuzana Fantová

Zuzana Fantová

Seznam příloh

Příloha č.1 – Dotazník

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na Vaši pracovní spokojenost.

Výsledky výzkumu mi poslouží jako podklad pro moji bakalářskou práci na téma pracovní spokojenost a zároveň mohou vést ke zlepšení Vámi negativně hodnocených oblastí.

Dotazník je anonymní a získaná data budou použita ve formě celkového souhrnu odpovědí.

Předem velmi děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Zuzana Fantová

Z uvedených možností vyberte vždy jednu odpověď, která nejlépe odpovídá Vašemu názoru.

1. Ohodnoťte, jak jsou pro Vás důležité uvedené faktory týkající se Vaší práce, a to na stupnici 1-4, kdy 4 znamená největší důležitost a 1 nejmenší důležitost:

	1	2	3	4
finanční ohodnocení				
zaměstnanecké výhody				
pracovní náplň				
pracovní doba				
možnost pracovního postupu				
pracovní prostředí, pracovní prostor				
bezpečnost práce				
přístup vedoucího pracovníka				
vztahy se spolupracovníky				
komunikace a informovanost				

2. Jak dlouho pracujete v organizaci New Travel.cz?
a) 1 rok a méně b) 1-3 roky c) 3-5 let d) 5 let a více
3. Jste celkově spokojen/a se svou prací v New Travel.cz?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
4. Vnímáte svou práci jako smysluplnou a důležitou?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
5. Jste spokojen/a se systémem odměňování v organizaci?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
6. Považujete výši mzdy za dostatečnou a odpovídající pracovnímu výkonu?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

7. Jsou Vám poskytovány zaměstnanecké výhody (stravenky, příspěvky na kulturu a sport, zdravotní péče, příspěvek na penzijní připojištění apod.)?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
8. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám zaměstnavatel poskytuje?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
9. Jste spokojen/a s pracovní náplní své práce?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
10. Hodnotíte svou práci jako zajímavou, atraktivní, s možností vlastní seberealizace?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
11. Vyhovuje Vám současná pracovní doba?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
12. Pociťujete, že jste příliš pracovně zatížení a že pracujete v časovém stresu?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
13. Jste spokojen/a s možností pracovního postupu v organizaci?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
14. Cítíte se na pracovišti dobře?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
15. Jste spokojen/a s prostředím na Vašem pracovišti (uspořádanost a uklizenost pracovního prostoru, osvětlení, barevné provedení pracoviště, hluk apod.)?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
16. Cítíte se v práci bezpečně?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
17. Jste spokojen/a s přístupem vedoucího pracovníka?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
18. Máte s Vaším vedoucím pracovníkem dobrý vztah?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
19. Umí vedoucí pracovník Vaši práci ocenit a pochválit Vás?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
20. Jste spokojen/a s atmosférou a vztahy se spolupracovníky na pracovišti?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
21. Jste spokojen/a s komunikací a informovaností v organizaci?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
22. Doporučil/a byste zaměstnání v organizaci New Travel.cz?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
23. Pokud byste měl/a možnost, opustila byste stávající zaměstnání?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
24. Navrhl/a byste nějaké změny, jež by měly v organizaci proběhnout? Pokud ano, uveďte: